

4 ERLEBNISORIENTIERUNG IN DER EXTERNEN BETRIEBLICHEN WEITERBILDUNG

Margret Klinkhammer, Christine Heilmaier, Ursula und Andre Lange, Tobias Rieder, Adele Schlachter

Im folgenden Beitrag kommen zahlreiche Praktiker zu Wort, die seit Jahren erfolgreich erlebnisorientierte Trainings für Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams durchführen. Themen wie Kommunikation, Vertrauen, Konfliktklärung und Teamkompetenz werden spielerisch, doch in aller Tragweite beleuchtet. Durch das eventhafte Setting verlieren diese Themen ihre inhaltliche Schwere, wenngleich im konkreten Erleben der eigenen Interaktion mit anderen Menschen die Veränderungsnotwendigkeit oft deutlicher hervortritt als bei einer theoretischen Abhandlung oder einer Trockenübung. Das unmittelbare spaß- und stressbehaftete Erleben, das Verlassen der eigenen Komfortzone, das Eintauchen in eine alle Sinne, Körper und Geist vernetzende Welt sowie die wertschätzende angeleitete Reflexion durch geschulte Trainer führen zu "Aha"-Erlebnissen, die auch Monate und Jahre danach für Verhaltensänderungen sorgen.

Als Trainer konstruieren wir auf Basis unserer Kundenaufträge zielgerichtet Lebens- und Unternehmenswelten. Wir inszenieren Übungssituationen, die das Arbeiten an ganz konkreten Fragestellungen erleichtert, das Entwerfen gemeinsamer Zukunftsbilder ermöglicht sowie Selbsterkenntnis und Verbundenheit im Team schaffen. Jeder ist dabei aufgefordert, sich – geistig und körperlich – zu bewegen und lernt immer wieder Neues dazu. Dies gilt im Übrigen nicht nur für die Teilnehmer, sondern auch für uns Trainer.

4.1 Mit der Erlebniskarte das eigene Unternehmen entdecken¹

Ein Praxisbericht der Martin Bauer Group

4.1.1 Die Martin Bauer Group

Die Martin Bauer Group, ein Familienunternehmen im fränkischen Vestenbergsgreuth, bündelt – neben der Laborgesellschaft “PhytoLab” und den B2C-Aktivitäten der “Europlant” – das B2B-Geschäft des “the nature network”. Der Landwirt Martin Bauer legte in den 30er Jahren das Fundament für eine Unternehmensgruppe, die heute in vielen Segmenten als Weltmarktführer pflanzliche Rohstoffe anbaut bzw. beschafft, veredelt und vertreibt, v. a. Kräuter- und Früchtetees sowie Pflanzenextrakte. Die Brüder Martin und Adolf Wedel führen derzeit das Werk ihres Großvaters fort und haben die Verantwortung für weltweit 2.500 Mitarbeiter, davon 1.200 an drei Standorten in Deutschland. Unternehmerische Verantwortung bedeutet für sie dabei – der Tradition des Familienunternehmens folgend – den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern und weiter zu entwickeln. Und zugleich galt von jeher der Unternehmensfamilie, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ein besonderes Augenmerk.

4.2 Der Arbeitertag

Die Idee zu einem Arbeitertag für die Belegschaft der deutschen Standorte ist eng verwoben mit der Erfolgsgeschichte des Unternehmens in den letzten Jahren. Die wirtschaftliche Wachstumsgeschichte ging eng einher mit einer stetig steigenden Beschäftigtenzahl. Zudem wurde eine Anpassung im Markenauftritt des Unternehmens beschlossen. Es galt ein passendes Format zu finden, um der Unternehmensöffentlichkeit Gründe und Zielsetzung des neuen Markenkonzeptes zu präsentieren und den Rollout hierfür zu starten. Zudem sollten v. a. die vielen neu hinzugekommenen Mitarbeiter sich mit „ihrem“ Unternehmen beschäftigen und über die Auseinandersetzung mit Produkten, Produktionswegen oder Beschaffungsaktivitäten ein Stück weit Identifikation und Motivation erleben. So wurde die Idee zum ersten Arbeitertag der Martin Bauer Group geboren und der Auftrag zur Erarbeitung eines tragfähigen Designs durch die Geschäftsleitung im Personalbereich platziert.

¹ Beitrag von Tobias Rieder

Ein erster Designentwurf wurde erarbeitet und mit einem Soundingboard aus ca. 20 repräsentativen Führungskräften und Mitarbeitern aller Unternehmensbereiche weiter präzisiert. Leitmotiv bei allen Überlegungen war hierbei die Suche nach einem Format, um einerseits die Unternehmensgruppe spielerisch mit allen Facetten im Rahmen des Mitarbeitertages erlebbar machen zu können und um andererseits Orientierung aus erster Hand durch die Unternehmer für alle Beteiligten zu ermöglichen – und zwar nicht nur zum neu entwickelten Markenauftritt, sondern auch z. B. zur Unternehmensgeschichte oder zu strategischen Überlegungen.

Nach der Eröffnung durch die beiden Inhaber-Brüder in einer der Werkshallen sollte es somit Information im Rahmen eines Interviews mit der Unternehmensleitung geben. Zudem wurden „Erlebnislandkarten“-Workshops für alle Mitarbeiter als spielerische Reise durch das „the nature „network“ geplant, die von internen Multiplikatoren moderiert werden sollten. Und schließlich sollte der Tag mit einer Teamaktivität der 1.200 Mitarbeiter enden.

4.3 Die Erlebnislandkarte

Die „Erlebnislandkarte“ des „the nature network®“ bildete das Herzstück des Mitarbeitertages. In Zusammenarbeit mit einem Graphikdesigner wurden für die jeweils 20-25 Teilnehmer umfassenden, parallelen Workshops des Mitarbeitertages Spielbretter aus einer 2 x 7 Meter großen LKW-Plane entwickelt. Auf der Landkarte wurden dabei alle Standorte des Unternehmens stilisiert abgebildet sowie Details zur Beschaffung der Rohwaren, Einblicke in Fertigungstechnologien über lupenartige Vergrößerungen oder die Endprodukte im sog. „Kundenland“ gegeben. Ziel war ein möglichst umfassender Ein- und Überblick über die Unternehmensgruppe, der dann in spielerischer Weise eine tiefere Auseinandersetzung ermöglichen sollte. Hierzu wurden dann sieben Stationen als Reiseziele definiert, an denen der Unternehmensgründer Martin Bauer als Spielfigur und „Guide“ mit den Teilnehmern Halt machte.



Abbildung 1: Erlebnislandkarte der Martin Bauer Group, 2009, © Martin Bauer Group

Nach der Eröffnung des Workshops durch den Moderator, und der Vorstellung der Spielfigur von Martin Bauer als Reiseleiter, konnten sich die Teilnehmer der Workshops kurz persönlich vorstellen, indem sie eine Packung „Mitarbeiter-Tag-Tee“ als Spielstein an die Stelle ihres Arbeitsplatzes auf der Landkarte legten und so ihre Kollegen mit ersten Details zum jeweils eigenen Unternehmensstandort informierten.

Das weitere Konzept der Reise war durch ein sich durchdringendes Miteinander von Expertenwissen des Moderators und Beiträgen der Teilnehmer gekennzeichnet. Als erste Reisestationen und Aufgaben der Teilnehmer mussten zunächst alle in- und ausländischen Standorte des Unternehmens auf der Landkarte identifiziert werden und mit den entsprechenden Gründungsjahren, Länderflaggen sowie der Anzahl der dort beschäftigten Mitarbeiter belegt werden. In weiteren Stationen konnten Rohwarenproben analysiert und nach Volumen den Herstellungsländern zugeordnet werden. Fertigprodukte waren mit den entsprechenden Inhaltsstoffen zu erraten; aus einem Memory von Fachtermini der Fertigungsprozesse konnten die Teilnehmer jeweils Kärtchen ziehen und mit Unterstützung der Kolleginnen und Kollegen den Produktionsaktivitäten auf die Spur kommen. Insgesamt konnten die Teilnehmer so 90 erlebnisreiche Minuten erleben, die vorhandenes Wissen und Erfahrungen Einzelner mit abholten und zugleich viele neue Perspektiven und „Aha“-Erlebnisse durch die Moderatoren-Inputs mit Blick auf das eigene Unternehmen eröffneten.

Über Feedbackbögen wurde am Ende der Veranstaltung das Stimmungsbild der fast 1.000 Besucher erfragt. 95 Prozent fanden den Mitarbeiter-Tag insgesamt sehr gut bzw. gut, 86 Prozent wünschten sich eine jährliche Wiederholung. Von den einzelnen Designe-

lementen des Tages votierten 64 Prozent für die Workshops mit der „Erlebnislandkarte“ und die damit verbundene Reise durch das „the nature network®“ als das Highlight des Tages.

4.4 Führungs- und Teamkompetenzen erleben mit Nightball²

4.4.1 Die Innovation

Nightball wurde 1993 vom Freiburger Unternehmensberater und Trainer André Lange und der Diplomspsychologin Ursula Lange entwickelt. Die beiden waren auf der Suche nach einer Methode, die zum einen das visuell orientierte Verhalten ausblendet und zum anderen die Teilnehmer innerhalb der Gruppe authentisch agieren lässt. So entstand in zahlreichen aufwendigen Entwicklungsschritten Nightball – ein Trainingsmodul, das sich seither als Trainingsinstrument für Führungskräfte und auch für die Weiterentwicklung von Teams und Leadership als überaus effektiv erwiesen hat. Nightball als Trainingsmodul wird in bestehende Team- oder Leadership-Entwicklungsprogramme integriert oder bei Fragestellungen zu Themen wie Teamkompetenz, Kundenorientierung, Verkaufsoptimierung, Fusion, Changemanagement, Qualitätsmanagement und Konfliktmanagement angeboten. Da es weder besondere Räumlichkeiten noch eine große sportliche Fitness der Teilnehmer voraussetzt, ist Nightball wetter- und ortsunabhängig durch geschulte Trainer vielseitig einsetzbar.

4.4.2 Das Design

Bei Nightball, dessen Spielregeln etwa den Basketballregeln entsprechen, laufen, täuschen, zielen und werfen die Spieler mit verbundenen Augen. Jeder Spieler trägt einen Helm. Der Kopfschutz und der das Spielfeld (ca. 8x12m) umspannende Gurt geben den Spielern die nötige Sicherheit, sich auf diese besondere Erfahrung einzulassen. Zusätzlich werden alle Utensilien des Spiels zum Klingeln gebracht, um den Akteuren die auditive Orientierung zu ermöglichen. Aus den gegenüberstehenden Nightballtoren mit Treffersensoren ertönt Musik. Bei einem gelungenen Wurf löst der Treffersensor eine andere Musik aus. Wer sich in dieser ungewohnten Situation zurecht finden will, muss seine Sinne ganzheitlich einsetzen und permanent mit seinen Mitspielern kommunizieren. Denn Nightball ist ohne Kommunikation undenkbar. Vor dem Spiel werden in jedem Team Stra-

² Beitrag von André und Ursula Lange

tegien entwickelt, die von allen dann konsequent umgesetzt werden müssen. Jede Aktion, wie zum Beispiel das Zuwerfen des Balls, muss durch Zurufen angekündigt werden – nur so ist Transparenz und Miteinander möglich. Erfahrungsgemäß stellt sich die Selbstverständlichkeit, sich auditiv zu orientieren, sehr schnell ein. Zur besseren Einstimmung auf den Wettkampf, durchlaufen alle Spieler vor den Spielen in verschiedenen Lerntandems – ein Teilnehmer mit Augenbinde und ein Sehender – mehrere Stationen eines Lernparcours. Die Nightballtrainer sind speziell geschult, um die Sicherheit während der Aufwärmphase und der Spiele zu gewährleisten sowie die Reflexionsphasen professionell anzuleiten.

4.4.3 Reflexion der Führungs- und Teamkompetenz

Durch die Kombination von sehenden und „nichtsehenden“ Teilnehmern, die den Lernparcour durchlaufen, wird das Thema Führung direkt erfahrbar. Was braucht ein Mensch, um einem anderen Menschen blindlings zu vertrauen? Welche Kommunikationsbotschaften braucht eine Person, um sich blindlings mit einer anderen zu verstehen? Welche Unterstützung braucht der Lernpartner, um motiviert in einer sehr ungewöhnlichen Situation Erfolge zu erzielen? Durch das direkte Erfahren von Konsequenzen des eigenen Führungsverhaltens und einem zeitnahen, professionellen (Video-)Feedback findet das Thema Führung eine direkte und erfolgsorientierte Anwendung.

Folgende Leadership- und Teamaspekte werden durch Nightball verdeutlicht:

- Notwendigkeit eines gegenseitigen Vertrauensaufbaus.
- Sensibilisierung von „Führen und Geführt werden“.
- Bedeutung einer klaren, konsequenten und zielgerichteten Kommunikation zur Vermeidung von Fehlern und Irritationen.
- Aktivierung der Eigenverantwortung.
- Bedeutung von Regeln und deren Einhaltung.
- Wertschätzender Umgang mit Enttäuschungen und Fehlern.
- Effiziente Rollenverteilung auf Basis individueller Stärken und Schwächen.
- Fehlendes Konkurrenzverhalten durch fehlende visuelle Wahrnehmung.
- Erweiterung des Blickfeldes.

- Notwendigkeit eines permanenten Feedbackprozesses zur besseren Orientierung aller Mitspieler.
- Stolz auf das Geleistete, etc.



Abbildung 2: Nightball-Szenen aus einem Training, © Lange Erfolg

4.4.4 Evaluation der Teamtrainingsmethode Nightball

Einer wissenschaftlichen Überprüfung der Wirksamkeit stellte sich das Trainingsinstitut Lange-Erfolg, indem sie ihr innovatives Trainingsmodul Nightball testen ließ. Überprüft wurde anhand wissenschaftlicher Kriterien, ob das erfahrungsorientierte Modul Nightball zur Förderung von Teamkompetenz signifikante Effekte bezüglich ihrer Wirksamkeit erzielt. Mit Hilfe eines Vorher-Nachher-Vergleichsgruppendesigns wurde überprüft, ob es durch ein dreieinhalbstündiges Training mit dem Modul Nightball möglich ist, die Teamreflexion zu verändern. Waren im Verlauf des Kurztrainings den Teammitgliedern ihre eigenen Kommunikations- und Verhaltensstrukturen im Team bewusster geworden und erlebten sie dadurch motivierende Effekte für eine zukünftige Verhaltensänderung? An der Studie nahmen 49 Personen teil, die einen Fragebogen zur Erfassung der Teamreflexion sowohl vor als auch nach der Intervention beantworteten. Ebenfalls erhoben wurden die subjektiven Einschätzungen der 49 teilnehmenden Personen bezüglich der Akzeptanz und des Nutzens der Teaminterventionen.

Die Ergebnisse dieser empirischen Untersuchung ergaben Folgendes: Die Intervention Nightball führte zu einer signifikanten Veränderung der Teamreflexion, die Teilnehmer waren sich bedeutend bewusster über ihre Kommunikations- und Verhaltensstrukturen im Team. Ebenfalls stieg deutlich die Motivation, ihr teambezogenes Verhalten in Zukunft zu optimieren. Bezüglich des Nutzens der Methode bestätigten 96 Prozent der Teilnehmer, dass ihnen die Intervention Nightball Spaß gemacht hat. 92 Prozent der Teilnehmer gaben

an, dass sie in diesem Modul Nichtball einen langfristigen Nutzen sehen. Fast alle Teilnehmer des Nichtball-Kurzseminars schätzten Nightball als geeignete Maßnahme zur Förderung der Teamreflexion ein. Auffallend für die Kürze der Intervention waren die viel gewonnenen Aha-Erlebnisse, die die Teilnehmer schilderten, dies deutet auf eine intensive Auseinandersetzung mit den Lerninhalten hin.

4.5 Führungskompetenz reflektieren durch Unternehmenssimulationen³

4.5.1 Die Idee

Theoretisch ist Führung ganz einfach: Wir halten gleichermaßen ein Auge auf die Aufgabenerfüllung und die Beziehungsgestaltung, unterscheiden ohne Probleme „das Wichtige“ vom „Dringenden“, haben ein straffes Zeitmanagement und effiziente Abläufe, leben ausgeprägte Kundenorientierung vor, achten auf die richtige Balance von „Work“ und „Life“ und ruhen ganz in uns selbst, um in Krisenzeiten souverän und mit dem nötigen Scharfblick strategische Entscheidungen zu treffen. Soviel zur Theorie – in der Praxis sieht einiges anders aus und Führungskräfte müssen jeden Tag ihre Führungskompetenz weiterentwickeln, ein Lernprozess, der unserer Einschätzung nach ein ganzes Leben lang dauern wird. Als Führungskraft sind wir permanent aufgefordert, unser subjektiv geprägtes Weltbild auf Passung zu überprüfen, unsere in der Vergangenheit erprobten Verhaltensweisen und ihre Konsequenzen auf Basis unserer Wahrnehmungen und Emotionen ständig zu reflektieren, wenn notwendig, Veränderungen vorzunehmen und neue Abläufe einzuüben. Wenn wir das nicht tun, dann verlieren wir den Anschluss an unser Team, an die Organisation und den Markt. Lernen funktioniert dabei weniger über pure Wissensvermittlung und stures Eintrainieren, sondern über Erleben, über die Verknüpfung von Kognition und Emotion und über die inhaltliche Vernetzung von Bekanntem mit Neuem. (s. Artikel „Neurobiologie“ – von Franz Hütter). Der Lernende konstruiert sich seine subjektive „Welt“ stets neu und passt seine Konstruktion den sich ständig verändernden Gegebenheiten an. So entstand die Idee, ein Lernumfeld zu entwickeln, das

- die verschiedenen „Umwelten“ einer Führungskraft abbildet und Raum für spontane Veränderungen lässt,

³ Beitrag von Christine Heilmann und Margret Klinkhammer

- Führung erlebbar macht aus der Sicht der handelnden Führungskraft und der Sicht der „betroffenen“ Mitarbeiter, Kollegen und Chefs,
- die Möglichkeit bietet, die Erlebnisse zu reflektieren und sie durch Bewusstmachung in Erfahrungen zu verwandeln,
- theoretische Wissensvermittlung bedarfs- und situationsgerecht anhand konkreter praktischer Fragestellungen ermöglicht und somit Bekanntes mit Neuem verknüpft.

4.5.2 Die Simulation

In der Führungssimulation „Im Auge des Taifun“ werden die Teilnehmer drei Tage lang in ein zwar fiktives, doch realitätsnah gestaltetes Unternehmen TAIFUN entführt. Dort können sie sich an den vielfältigen Aufgaben und nicht planbaren Ereignissen erproben, die einen ganz normalen Führungsalltag ausmachen: Konzeption eines Strategieprojekts, Umsetzung einer Markenstrategie, Führen von schwierigen Mitarbeitergesprächen, Bewältigen von Krisen, Streitschlichtung, etc. In mehreren Übungsrunden werden diverse Funktionsbereiche, wie z. B. Produktion, Vertrieb, Personal durchlaufen, wobei die Teilnehmer den Führungsprozess aus der Perspektive von Top-Führungskraft, mittlerem Management und Mitarbeiter erleben. Jede Übungsrunde dauert ca. einen halben Tag und beinhaltet Zielvereinbarung und Aufgabenverteilung, Simulation sowie – unser Kernstück – das prozessgesteuerte Feedback mit integriertem Praxistransfer. Erfolgskritisch gesehen, ist das Kommunikationsverhalten und die Fähigkeit, auch in Stresssituationen eine tragfähige Beziehung zu Mitarbeitern, Kollegen und Führungskraft aufrecht zu halten – leichter gesagt als getan. In der Simulation werden neben den persönlichen Gesprächen auch weitere Kommunikationsmedien, wie z. B. E-Mail, Telefon, etc. eingesetzt. Damit haben die Teilnehmer synchrone und asynchrone Kommunikation zu bewältigen. Jeder Teilnehmer erhält eine Rückmeldung über seine Kommunikationsmuster und Verhaltensweisen, denn die Teilnehmer erstellen auf einem Feedback-Plakat Selbst- und Fremdbilder und erläutern ihre Beobachtungen zeitnah und wertschätzend. Anschließend wird in Kleingruppen und im Plenum die Handlungs- und Entscheidungsqualität von Führungskraft und Mitarbeitern reflektiert; Trainer und Kollegen geben wertvolle Führungstipps aus zum Teil langjähriger Führungspraxis und die Trainer ergänzen diese Tipps soweit sinnvoll mit theoretischem Hintergrundwissen.

4.5.3 Zielgruppe und individuelle Anpassung

Die Führungssimulation ist für alle Führungsebenen einsetzbar: Jungen Nachwuchsführungskräften oder Trainees ermöglicht sie, erste Führungserfahrungen in einem geschützten Rahmen zu sammeln. Vorständen und Bereichsleitern lässt sie endlich wieder einmal Führung aus der Perspektive eines Mitarbeiters erleben. Denn die Konzeption der Simulation bringt ausnahmslos alle Teilnehmer schnell in Situationen, in denen sie authentisch handeln – mal freudvoll, mal frustriert, mal stressgeladen. So wird aus einer Simulation schnell wahrgenommene Realität.

Verstärken können wir den Realitätsbezug auf Wunsch unserer Kunden, indem wir die unternehmensspezifischen Führungsleitlinien integrieren, z. B. über einen halbtägigen Workshop zur Konkretisierung der Leitlinien oder durch Einarbeitung der Führungsleitlinien in die Feedbackrunden. Auf Anforderung lassen sich auch konkrete Aufgaben, die häufig in Ihrem Unternehmen vorkommen, doch bislang eher unzureichend erledigt werden, in den Spielrunden simulieren.

Einsetzbar ist die Simulation in Ausbildungsreihen für Führungskräfte, Teamtrainings, Qualifizierungsbedarfsanalyse, als Assessment Center zur Identifikation von Potenzialträgern und bei Fusionen und Restrukturierungen zur Entwicklung des neuen Führungsteams. Idealerweise wird es kombiniert mit einem anschließenden individuellen Coaching, das den im Seminar entdeckten Entwicklungsbedarf aufnimmt.

4.5.4 Feedback

Die Teilnehmer sind durchweg begeistert, Führung hautnah zu erleben und zeitnah Rückmeldung zu erhalten. „Mir ist ein Licht aufgegangen“, „Jetzt kann ich verstehen, wie es meinen Mitarbeitern ergeht“, „Führen macht Spaß“, „Es geht um Klarheit“, „Führung erfordert Mut“ – das sind nur einige Aussagen der Teilnehmer. Nicht große Theorien, die gewälzt, und große Worte, die gewechselt werden, sind entscheidend. Sondern Tipps, die die tägliche Arbeit erleichtern, die unmittelbar umgesetzt werden können, sofort wirken und an das im Seminar Erlebte anknüpfen: „Von, mit und für Praktiker – mit einer Prise Theorie“.

4.5.5 Schlussbemerkung

Auch für uns Trainer ist die Simulation immer wieder eine Herausforderung, denn jeder Teilnehmer bringt ein anderes Selbstverständnis als Führungskraft oder Mitarbeiter ein,

jede Gruppe entwickelt eine andere Dynamik und jede Interaktion zwischen den beiden sozialen Systemen, dem Trainersystem (wir trainieren immer zu zweit) und dem Teilnehmersystem erfordert neue Anpassungsleistung von allen Seiten. Sie findet zwar immer im gleichen Kontext des Unternehmens „Taifun“ statt (ein fiktives Brauereiunternehmen) und ruht immer auf den gleichen „harten“ Fakten der von uns entwickelten Übungen, doch ändern sich die handelnden Personen, deren Haltungen, Kommunikations- und Verhaltensmuster und Erfahrungshintergründe. Angeregt durch uns Trainer, doch weitestgehend selbstorganisiert, entsteht in jedem Seminar eine neue gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion. Und wir als Trainer tun gut daran, uns unsere „Haltung der Neugier“ und unsere Anpassungsbereitschaft zu bewahren, um adäquat agieren und reagieren zu können.

4.6 Körper und Geist vernetzen – ein Werkstattbericht⁴

Ende 2008 entstand aufgrund begeisterter Erzählungen unserer Kollegin Adele Schlachter die Idee, Erfahrungen beim Sportklettern mit Erfahrungen in der Führung und in der Kindererziehung abzugleichen. Schnell waren wir ein kleines Team, das sich mit diesem Thema beschäftigen wollte: Tagesmutter Mechtild Rathgeber, Klettertrainerin und IT-Expertin Adele Schlachter, Ökotrophologin und Kletter- und Jogatrainerin Nicole Ertl, Managementtrainer und Coach Lothar Wüst. Auf den ersten Blick verfolgten wir sicherlich einen eher ungewöhnlichen Ansatz, aber auf den zweiten Blick ergaben sich noch mehr Parallelen als von uns ursprünglich vermutet. Unsere Überlegungen mündeten schließlich in der Entwicklung eines mehrtägigen Seminars, das wir aktiv Führungskräften aus Non-Profit- und Profitunternehmen anbieten. Hier stellen wir Ihnen den Projektverlauf und das Seminarkonzept vor.

4.6.1 Das Vorgehen

Da weder Coaches noch Tagesmutter zu Projektbeginn eigene Klettererlebnisse hatten, interviewten wir unsere erfahrenen Kletterinnen. So konnten wir innerhalb kürzester Zeit Wesentliches über das Erlebnisspektrum beim Sportklettern erfahren. Wir suchten nach

⁴ Beitrag von Margret Klinkhammer und Adele Schlachter

Parallelen, aber auch Unterschieden zum Führungsalltag bzw. Alltag einer Tagesmutter. Daraus ergaben sich sukzessive Anhaltspunkte für eine umfangreiche Trainingsidee.

4.6.2 Klettererlebnisse

Alles Erleben ist subjektiv: so natürlich auch das Klettererleben unserer Kletterinnen. Wir konnten durch gezieltes Nachfragen herausarbeiten, wie sie aus der Retrospektive ihre eigenen Entwicklungen von der Anfängerin bis zur Ausbilderin sehen und welche emotionalen Höhen und Tiefen sie dabei erlebt haben – und noch durchleben werden.

Folgende Punkte waren dabei für ihre Fortschritte bedeutsam, wobei wir uns weniger auf die Klettertechniken, als vielmehr auf die inneren Prozesse und die Interaktion mit dem Kletterpartner konzentriert haben:

Im Umgang mit den eigenen Gedanken und Gefühlen:

- Ich lerne Selbstwahrnehmung; so kann ich angemessen reagieren.
- Ich lerne Vertrauen zu mir selbst.
- Ich motiviere mich selbst – durch das Erkennen u. Erreichen weiterer Stufen.
- Ich gehe bewusst an meine Grenzen, bis ich falle.
- Ich gehe aktiv mit meiner Angst um: „Der Schweiß hängt in den Schuhen und Kleidern.“ „Die Angst ist riechbar.“
- Ich versage und lerne, auch damit umzugehen.
- Letztlich sind wir auf uns gestellt.
- Ich lerne, mich eindeutig auszudrücken, damit mein Partner weiß, was ich von ihm brauche.
- Es macht mir Spaß – mal mehr, mal weniger.

Im Umgang mit eigenen Verhaltensweisen

- Ich Sorge vor, durch Prüfen der Ausrüstung und Partnercheck.
- Ich muss üben und meine Kompetenz aufbauen.
- Ich brauche volle Aufmerksamkeit beim Sichern.

Im Umgang mit dem eigenen Körper:

- Ich muss auf mein Gewicht achten, denn das kann mich runterziehen.
- Ich muss auf meine Körperspannung achten, denn sonst kann ich mich nicht

halten.

- Ich halte mich selbst mit eigener Muskulatur, Körpergefühl und Spannung.
- Ich beanspruche andere Muskeln als sonst.
- Ich lerne meinen Körperschwerpunkt kennen.

In der Interaktion mit anderen:

- Ich lerne von Kindern, Jugendlichen, Älteren, Frauen und Männern, Personen mit ganz unterschiedlichem Hintergrund (Kultur, Sprache, Religion).
- Ich darf meinen Partner nicht überfordern.
- Ich weiß, dass ich mich zur Not fallen lassen kann.
- Ich lerne Vertrauen zum anderen zu haben, zu dem, der mich sichert.
- Wir klettern zwar gemeinsam – doch in der Wand bin ich allein, vor allem dann, wenn ich den Blickkontakt zu meinem Partner verliere.

4.6.3 Transfer in den Führungs- und Kinderbetreuungsalltag

Im nächsten Schritt haben wir die obigen Erkenntnisse auf ihre Relevanz für unseren Alltag abgeprüft und Reflexionsfragen entworfen, die wir unseren Teilnehmern – bei vorgeschalteten Kletterübungen – im Seminar stellen könnten. Bei den Seminarteilnehmern handelt es sich exemplarisch um Führungskräfte oder um Kinder, wohlwissend, dass das Reflexionsniveau ein ganz unterschiedliches – je nach Altersstufe – sein wird.

Tabelle 1: Klettererfahrungen und ihr Transfer in die Alltagswelt, 2009

© Leadership Focus GmbH

Klettererfahrung	Reflexionsfragen für das Berufsleben – aus der Sicht einer Führungskraft	Reflexionsfragen für die Kinderbetreuung – aus der Sicht eines Kindes
Ich lerne Vertrauen zu mir selbst und zu anderen.	<ul style="list-style-type: none"> • Wie baue ich aktiv Vertrauen zum Mitarbeiter, zum Kollegen und zu meiner Führungskraft auf? • In welchen Situationen, im Umgang mit welchen Personen habe ich Vertrauen zu mir – wann und warum nicht? • Wie gehe ich mit Misstrauen und Enttäuschung um und schenke dennoch wieder Vertrauen – auch dem, der mich enttäuscht hat? • Wie suche und finde ich Vertrauenspersonen bzw. Personen, auf 	<ul style="list-style-type: none"> • Was brauche ich in meiner Pflegeumgebung um „Ich“ sein zu dürfen? • Was muss ich selber einbringen, um Vertrauen zu bekommen und/oder schenken zu können? • Wie gehe ich mit Enttäuschung, Misstrauen, Eifersucht um (meinerseits und mir gegenüber)? • Ich bin das Bindeglied zwischen zwei Familiensystemen. Ich kann intrigieren aber auch integrieren. Was ist mein Ziel?

	<p>die ich mich verlassen kann? Wie bilde ich „Seilschaften“ i. S. einer Reihe von Leuten, denen ich vertrauen kann und die mich halten – insbesondere in Notsituationen?</p>	
<p>Ich versage und lerne, auch damit umzugehen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gehe ich mit meinem Versagen bzw. dem Versagen anderer um? • Wie viele Chancen gebe ich mir selbst und den anderen? • Wo hole ich mir emotionale Unterstützung, wie gebe ich sie? 	<ul style="list-style-type: none"> • Inwieweit erlaube ich es mir, versagen zu dürfen? • Wie gehe ich damit um? Wie meine Umgebung? • Wie gestalte ich einen Neuanfang?
<p>Ich muss üben und meine Kompetenz aufbauen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie viel Geduld habe ich mit mir, mit anderen? • Wie lerne ich, den Lernstil und das Lerntempo anderer Personen zu respektieren? • Wie diszipliniert übe ich? (=> Übungsplan für Teilnehmer für die Zeit nach dem Seminar) 	<ul style="list-style-type: none"> • Habe ich „meine“ Zeit, um bestehen zu können? (Eingewöhnphase) • Inwieweit bin ich bereit, Fehlschläge zuzulassen (nach Urlaub, Krankheitsphase, Wechsel in der Betreuungsgruppe)?
<p>Ich muss auf mein Gewicht achten, denn das kann mich runterziehen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ernähre ich mich? => Seminareinheit Ernährungsanalyse • Wie könnte ich mich auch ernähren? => Seminareinheit Ernährungsberatung • Welche Beziehung habe ich zu meinem Körper? • Welches Körpergefühl habe ich? • Wann höre ich auf meinen Körper, wann nicht? • Welche „Anker“ kann ich mir setzen? • Wann gab es schon mal Situationen, in denen ich mich selbst beherrscht habe, um ein Ziel zu erreichen? Welche Erfahrungen habe ich mit (Selbst-) Disziplin? Wann positiv, wann negativ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie genau kenne ich meinen Körper? • Wie äußert sich die Unlust, auf meinen Körper zu achten? • Wie kann ich die unangenehmen Gefühle überwinden? • Welche Möglichkeiten habe ich, eskalierendes Verhalten zu stoppen: Bestimmtes nicht zu essen, Mittagschlaf zu verweigern, nicht aufzuräumen, etc.? => Seminarinhalte: Körperkunde, Ernährungsbewusstsein, Hygiene, Bewegung, saisonales Essen, Umgang mit eigenen positiven und negativen Emotionen
<p>Ich lerne von Kindern, Jugendlichen, Älteren, Frauen und Männern, Personen mit ganz unterschiedlichem Hintergrund (Kultur, Sprache, Religion).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Was und wie können wir von den anderen lernen? • Wie geht es mir, wenn jemand Jüngerer, jemand mit weniger Berufserfahrung, jemand, der nicht meine Sprache spricht, meine religiöse Überzeugung hat, mein Geschlecht hat ... etwas erreicht, was ich (noch) nicht erreiche? Wie gehe ich mit 	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern ist die Tagesmutter mein Vorbild? • Was erfahre ich mit größeren Kindern? Was sehe ich bei ihnen? • Inwieweit kann, will, soll ich Gesehenes übernehmen? Was brauche ich dazu? • Wie wird meine Herkunftsfamilie mit diesen Veränderungen um-

	<p>mir, wie mit ihm/ihr um?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie lasse ich es zu, von anderen zu lernen -> wann nehme ich es an? <u>und</u> Wie muss ich es dem/der anderen beibringen, damit er/sie es von mir annehmen kann? • Was tue ich, wenn ich mir etwas angeeignet, von anderen abgesehen und gelernt habe, das so nicht „stimmig“ ist für mich? Wie gehe ich mit „Zwang“ um? 	<p>gehen? Habe ich die „Erlaubnis“ Neues, u. U. Fremdes für meine Familie zu integrieren?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie kann ich mich gegen andere abgrenzen, wenn es für mich zuviel wird? • Wie gehe ich damit um, dass die anderen Pflegekinder Dinge können, die ich (noch) nicht kann?
--	---	--

4.6.4 Seminardesign

Basierend auf diesen und noch vielen weiteren Fragen haben wir ein Seminar konzipiert, das intensive Klettererfahrungen mit anschließender Reflexion und Transfer in den Arbeitsalltag ermöglicht, sowie Raum lässt, sich bewusst mit Ernährungsverhalten und Gesundheitsmanagement auseinanderzusetzen.

Nachfolgend stellen wir ein eintägiges Konzept vor – je nach Zeit und Fragestellungen der Teilnehmer sind Seminare zwischen ein bis drei Tagen u. E. nach sinnvoll. Auch regelmäßig stattfindende, wöchentliche Seminareinheiten sind denkbar, die insbesondere im Hinblick auf steuerlich begünstigte arbeitgeber- und/oder krankenkassenfinanzierten Veranstaltungen für alle Beteiligten besonders attraktiv sind.

4.6.5 Nächste Schritte

Das Seminar bietet u.E. nach eine ideale Möglichkeit, die sportlichen Herausforderungen beim Klettern erleben zu lassen und den Transfer in den Arbeitsalltag zu verdeutlichen. Es gehört mittlerweile zu unserem Repertoire, das wir Führungskräften und Firmen anbieten. Geplant ist, das Konzept auch in den Regelbetrieb der örtlichen Sektion des DAV zu übernehmen. Das Seminarkonzept wird in den kommenden Monaten so angepasst, dass die Förderungen aus Steuergesetzgebung und die Fördermöglichkeiten der Krankenkassen genutzt werden können.

Literaturverzeichnis

Lange, Ursula: Evaluation des Trainingsmoduls Nightball, Diplomarbeit an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br, 6/2003