

Hubert Kölsch  
Monika Pietsch

# Seil-Settings

Teamtrainings erlebnis-  
orientiert gestalten

WEITERBILDUNG · TRAINING



BELTZ

Leseprobe aus: Kölsch, Pietsch, Seil-Settings, ISBN 978-3-407-36518-7

© 2012 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36518-7>

## Wie kann das Buch Sie unterstützen?

Dies ist ein Arbeitsbuch. Ziel ist es, Menschen, die mit Gruppen arbeiten, dabei zu unterstützen, das Potenzial eines Teams voll zu nutzen und die Qualität der Zusammenarbeit zu verbessern. Schwerpunkt ist die erlebnispädagogische und handlungsorientierte Methode. Mit den Übungen, Aufgaben und Lernprojekten können Prozesse erkennbar und transparent gemacht werden. Der besondere Vorteil dieser Methode ist, dass die Prozesse persönlich erlebt und erfahren werden. Dies fördert die Klarheit, wo Dinge verändert werden können, und ermöglicht eine größere Veränderungsbereitschaft.

Besonderes Augenmerk des Buches sind der Transfer und die Nachhaltigkeit der Trainingsergebnisse. Letztendlich wird der Erfolg jedes Trainings an der tatsächlichen Veränderung oder Optimierung gemessen. Die erlebnispädagogischen Übungen und Aufgaben werden bei der Durchführung als faszinierend wahrgenommen, in der Reflexion aber bereits wieder als »Spiele« bezeichnet. Dadurch geschieht es häufig, dass die Sinnhaftigkeit und der Nutzen nicht erkannt werden. Hier tragen die Trainer eine wichtige Verantwortung, indem sie vom Setting zum Transferprozess einen professionellen Bogen schlagen.

Zugegebenermaßen ist es eine Umstellung, wenn ein Team während der ersten Zeit im Training fast nur praktisch miteinander gearbeitet hat und sich dann gegen Ende einem bisweilen intensiven Diskussionsprozess stellen muss. Es ist wichtig, bereits zu Beginn des Trainings bei der Erläuterung der Seminarprinzipien das Thema »Transfer« ausführlich anzusprechen. Ziel und Fokus des Trainings liegen im Prozess der Transfermoderation, damit die angestrebten Ziele nach dem Training umgesetzt und erreicht werden können.

Zielsetzung des Buches ist es, einen Arbeitsprozess vorzustellen, der aus folgenden Schritten besteht:

- Analyse der Veränderungsmöglichkeiten des Teams.
- Mithilfe praktischer Übungen Erfahrungen und Austausch untereinander ermöglichen.

- Reflexion der Teamprozesse.
- Umsetzung des Gelernten in den nächsten Übungen.
- Teamdiskussion über die Verbesserung der Zusammenarbeit.
- Moderation der Zielvereinbarung.
- Messbarkeit und Nachhaltigkeit der Ziele festlegen.

Wir sind sicher: Auf der Grundlage dieser Schritte wird die erlebnispädagogische Methode eine große Akzeptanz und einen hohen Stellenwert im Bereich Coaching und Beratung von Teams bekommen.

## Training, Seminar oder doch lieber Fortbildung?

In diesem Buch werden die Begriffe Training und Seminar nicht unterschieden. Grundsätzlich gibt es für uns keine Unterschiede in der inhaltlichen Beschreibung. Der Begriff Seminar hat mehr den Touch der Fortbildung, das Wort Training kommt eher aus der Geschäftswelt. Welche Begriffe verwendet werden, hängt letztendlich von der Zielsetzung und Zielgruppe ab. Interessanterweise sind bestimmte Begriffe für manche Zielgruppen eher nicht passend. So werden Führungskräfte eher an einem Training teilnehmen. Menschen, die in sozialen Berufen arbeiten, sprechen auf Begriffe wie Seminar oder Fortbildung an. Für uns ist die Wertigkeit gleich.

Ähnlich verhält es sich mit dem Begriffspaar Aufgaben und Übungen. Auch hier gibt es unter Umständen zielgruppenspezifische Unterschiede, die aber mit der inhaltlichen Qualität nichts zu tun haben. Lediglich den Begriff »Setting« haben wir einheitlich verwendet. Eine Alternative wäre Rahmenbedingungen, Aufgabenbeschreibung oder Anleitung. Alle diese Begriffe treffen den inhaltlichen Kontext nicht so genau, denn ein Setting ist immer maßgeschneidert. Ein Setting wird auf die Rahmenbedingungen hinsichtlich Organisation, Wetter, Gruppenprozess, Teilnehmer, Inhalt und Zielsetzung abgestimmt. Eine Aufgabenstellung oder Anleitung ist häufig ähnlich, ein Setting ist immer speziell. Aus diesem Grund nutzen wir den englischen Begriff, der sich inzwischen auch als Fachbegriff etabliert hat.

Das Wort »Spiel« vermeiden wir. Auch wenn es von Teilnehmern immer wieder gerne gebraucht wird, sollte von den Trainern und Verantwortlichen immer von Aufgaben, Übungen oder Lernprojekten gesprochen werden. Dadurch bekommt die handlungsorientierte Arbeitsweise die Ernsthaftigkeit, den Wert und die Qualität, die sie verdient.

Noch eine kurze Bemerkung zur Terminologie. Immer wieder stellt sich die Frage nach der männlichen und weiblichen Form. Wir sind der Ansicht, dass sich eine Haltung von partnerschaftlicher, fairer Zusammenarbeit und ein Bewusstsein über die Vorteile und Möglichkeiten von geschlechtsspezifischer Arbeit nur zum Teil im geschriebenen Wort widerspiegeln. Letztlich entscheidet die gelebte Praxis und das eigene Handeln.

## Die Trainerin

»Wer fertig ist, dem ist nichts recht zu machen;  
Ein Werdender wird immer dankbar sein.«

Sarah Mikkell schloss die Kofferraumtür ihres Kombis und ging zurück ins Hotel. Noch einmal betrat sie den Seminarraum und blickte sich um. Alles war aufgeräumt, das Moderationsmaterial, die Seile und die anderen Trainingsutensilien in ihrem Auto verstaut. Sie warf noch einen letzten Blick in den Raum, schloss die Tür, zog den Schlüssel ab und ging zur Rezeption.

»Hallo, Frau Mikkell!«, begrüßte sie die Dame am Empfang. »Die drei Tage sind ja wieder schnell vergangen.«

»Da haben Sie recht, das ist immer so. Seit ich die handlungsorientierten Methoden einsetze, vergehen die Trainings wie im Flug.«

»Sie haben immer so viel Material dabei. Was machen Sie denn damit?«

»Eigentlich habe ich nur unterschiedliche Seile dabei. Ich mache Übungen zum Thema Teamarbeit, Einsatz von Ressourcen und Qualitätsmanagement. Damit kann ich alle Themen, die in einer Gruppe, einem Team oder einer Abteilung vorkommen, abbilden und trainieren.«

»Abbilden?«, fragte die Rezeptionistin. »Was bedeutet das?«

»Wenn es zum Beispiel bei Ihnen im Hotel die Zielsetzung gibt, die Kundenorientierung zu verbessern, und das Team macht ein Training mit mir, dann bereite ich Aufgabenstellungen vor, in denen diese Themen enthalten sind. Dadurch erkennen Sie, was bereits gut funktioniert und welche Aspekte verbessert werden können. Danach bespricht das Team die Erfahrungen und entscheidet über Veränderungen.«

»Was ist der Unterschied zu einem anderen Training über Kundenorientierung?«

»Der Unterschied ist, dass Sie bei mir das Thema praktisch erleben. Sie bekommen keinen Vortrag über Kundenorientierung, sondern eine realistische Aufgabenstellung, anhand derer Sie das erleben können. In meiner

Arbeit ist die Reihenfolge: erst erleben, dann reden und entscheiden. Dadurch können letztendlich Veränderungen erreicht werden.«

»Ist das besser als andere Trainings?«

Sarah Mikkell musste schmunzeln. Ein häufige Frage, aber es gibt keine bessere oder schlechtere Trainingsform. Es geht darum, für ein Team die geeignete zu finden und daraus die besten Ergebnisse zu erzielen.

»Nein. Aber ich habe festgestellt, dass es für mich die Form ist, die mir am meisten Spaß macht.«

»Das alles schaffen Sie mit nur einem Seil?«

»Ich habe mehrere Seile unterschiedlicher Länge. Aber es stimmt, ansonsten benötige ich für die Übungen nur sehr wenig Material, wie zum Beispiel Augenbinden oder Teppichfliesen.«

»Genial.«

»Da haben Sie recht. Mein Kunden sind zufrieden, weil sie am Ende des Trainings messbare Ergebnisse haben, alles sehr praxisnah verläuft und es darüber hinaus auch noch Spaß macht.«

»Das stimmt. Bei Ihren Seminaren ist immer gute Stimmung, das spürt man.«

»Nicht immer, aber häufig, denn auch wir müssen uns den wichtigen Fragen eines Teams stellen, und das ist nicht immer angenehm.«

»Aber Frau Mikkell, Sie sind doch damit sehr erfolgreich, oder? Früher waren Sie nicht so oft mit Seminaren bei uns. Seit Sie mit den Seilen kommen, buchen Sie viel öfter. Das freut uns natürlich.«

»Vielen Dank.«

Sarah Mikkell verabschiedete sich und ging zu ihrem Auto. Die Rezeptionistin hatte recht, so hatte sie es noch gar nicht gesehen. Seit sie mit der Form des erlebnispädagogischen Coachings arbeitete, hatte sie viel mehr Buchungen als früher. Die Ergebnisse der Trainings waren konkreter und hatten stets ein gutes Feedback.

Sie öffnete die Beifahrertür, stellte ihre Handtasche auf den Sitz, legte ihr Jackett daneben. Die Sonne stand schräg am Abendhimmel und beleuchtete die Bäume in einem herrlichen warmen und sanften Schimmer. Langsam kündigte sich der Herbst an, in dem milden Licht der Abendsonne konnte sie bereits die ersten Laubfärbungen erkennen.

»Was so einfache Mittel wie ein paar Seile bewirken können ...«, dachte sie, stieg ins Auto und verließ das Hotelgelände.

## Warum mit Seil?

Erlebnispädagogik hat eine lange Tradition. Ihr zentrales Anliegen ist die Vermittlung von sozialer Kompetenz und Charakterbildung durch Aktivitäten, die in der Natur stattfinden: Bergsteigen, Wandern, Klettern, Segeln. Der Einzelne lernt durch diese Aktivitäten die Interaktionen in der Gruppe kennen und erfährt Wirkungen und Eindrücke in der Natur. Durch die Verarbeitung dieser inneren und äußeren Prozesse entstehen Einsichten und Erkenntnisse, die zur Verhaltensänderung und Erweiterung des persönlichen Handlungsspektrums führen.

Im Laufe der Jahre ist die Erlebnispädagogik gewachsen und hat sich in vielen Bereichen verändert. Die Aktionen wurden spektakulärer, und immer häufiger ist der »Kick« anstelle des pädagogischen Ziels als Motivation in den Vordergrund getreten. Auch haben sich die Handlungsfelder und Arbeitsansätze verändert. Da sich immer mehr Firmen und Unternehmen für die Methode der Erlebnispädagogik interessierten, wurden neue Aufgaben und Transfermodelle entwickelt. In diesem Zuge ist eine Arbeitsweise entstanden, die darauf fokussiert, Situationen von Gruppen und Teams abzubilden und dadurch Verbesserungen der innerbetrieblichen Zusammenarbeit zu bewirken.

Bei dieser Entwicklung steht nicht mehr die Natur als einzigartiges Handlungsfeld im Vordergrund. Zwar werden, allein schon aus Platzgründen, die meisten Übungen im Freien durchgeführt, aber das kognitive Handeln und das Erleben eines Prozesses sind jetzt zentrales Element: Die Verbindung von bildhafter Sprache, analytischer Herangehensweise und emotionaler Verarbeitung ist das Charakteristikum dieser handlungsorientierten Arbeit.

Die Arbeit mit Metaphern wurde erweitert, und Themen wie Kundenorientierung, Einsatz von Ressourcen, Qualitätsanspruch und Fehlermanagement wurden in den Aufgaben als Lerninhalte abgebildet.

Bereits seit Beginn der Erlebnispädagogik gab es neben den Naturaktivitäten den Bereich der Problemlösungsaufgaben. Dies sind Aufgabenstellungen, die mit mehr oder weniger großem Materialaufwand bestimmte Themen bearbeiten. Diese Aufgaben sind ein besonders faszinierender Bereich.

Mit Bewunderung und Begeisterung haben wir in den vergangenen zwei Jahrzehnten beobachtet, wie sich hier inhaltliche Veränderungen entwickelt haben. An manchen haben wir mitgewirkt, und viele haben wir dankbar im Austausch mit Kollegen kennengelernt. Das Schöne an dieser Arbeit ist die Kreativität, mit der die Aufgabe an die Struktur der Teilnehmer hinsichtlich Alter, Gruppengröße und Lernzielen angepasst werden kann. Ein weiterer Aspekt ist die Kreativität der Gruppe. Oft ist die Aufgabenstellung ähnlich, aber dennoch löst jede Gruppe die Aufgabe auf ganz unterschiedliche Weise. Noch heute nach so vielen Jahren erlebnispädagogischer Arbeit sind wir oft erstaunt und voller Bewunderung, welche kreativen Lösungen in Gruppen entstehen können.

Im Laufe der Zeit ist die Erlebnispädagogik mit erwachsenen Menschen immer mehr aus der Natur verschwunden. Das ist ein skurriles Phänomen und hat vorrangig seine Gründe in finanziellen und zeitlichen Aspekten. Aber auch der unternehmerische Aspekt, die Außendarstellung, spielt eine Rolle. Vor zehn Jahren galt ein Unternehmen, das seine Manager zum Biwakieren, Klettern und Wandern schickte, als innovativ, und die Fachmagazine berichteten über das moderne Konzept von Teamentwicklung. Heute muss der »Compliance-Officer« sein Veto einlegen, denn bei so einem Training könnte es sich um versteckte Boni oder Incentives handeln. In den Genuss der klassischen Erlebnispädagogik kommen heute meist nur noch Schüler auf Klassenfahrten oder die eine oder andere Gruppe von Auszubildenden.

Ein Teil der Erlebnispädagogik hat sich dadurch aus dem Handlungsfeld Natur im Sinne von Bergen, Seen oder Höhlen in die Bildungsstätten, Seminarhäuser oder Hotels verlagert. Vieles findet dort im Freien statt, also wenigstens immer noch in der Natur, oder wird wegen ein paar Regentropfen vollständig in den Seminarraum oder die Turnhalle verlagert. Diese Entwicklung hat neue Herausforderungen an die Seminarinhalte und die Organisation gestellt: örtliche Flexibilität, Materialtransport und schnelle thematische Anpassungen an die Gruppe. Diese Faktoren müssen mit den Gegebenheiten vor Ort, die nicht immer bekannt sind oder nur durch Internet, Bilder oder Telefonate recherchiert werden können, harmonisieren.

Diese neuen Anforderungen haben uns in manchen abendlichen Gesprächen bei gemeinsamen Trainings auf die Idee gebracht, eine Kombination zu suchen, wie Methode, Zeit, Inhalt, Material und Flexibilität miteinander verbunden und auf praktische Weise Seminarleitern und Trainern zur Verfügung gestellt werden können.



Dafür haben wir uns von folgenden Faktoren leiten lassen:

### **Material**

- Es soll einfach erhältlich sein.
- Gewicht und Volumen: leicht und flexibel, beständig, robust, wartungsfrei.
- Es soll leicht zu transportieren sein in Auto, Zug und Flugzeug.

### **Finanzen**

- Wichtig hier: ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.

### **Kompatibilität**

- Das bedeutet: Wenig Material kann für möglichst viele Übungen eingesetzt werden.

### **Training**

- Durch das Material können innerhalb der Übungen unterschiedliche Aufgabenstellungen entwickelt und sogar noch während der Durchführung angepasst werden.
- Es gibt ausreichend viele Übungen, um ein mindestens zweitägiges Training zu gestalten.
- Die Übungen sind nachhaltig, um Transferprozess und Zielvereinbarungen zu moderieren.
- Das Medium muss sich als Symbol oder Metapher für das Training eignen.

Je mehr wir darüber nachdachten, desto klarer erkannten wir: Das Medium »Seil« erfüllt genau diese Kriterien. Das Schöne, Besondere und Faszinierende an dieser Arbeit ist die immer neue Herausforderung, eine Kombination aus inhaltlicher Zielsetzung und Teilnehmerstruktur in eine sinnvolle Aufgabenstellung münden zu lassen. Daher liegt unser Fokus auf der Variabilität der Aufgabenstellungen. Dies ist natürlich von Aufgabe zu Aufgabe unterschiedlich. Weiterhin versuchen wir, das Spektrum der Möglichkeiten hinsichtlich Inhalt und Transfer möglichst offenzuhalten und an den verschiedenen potenziellen Teilnehmern auszurichten: Auszubildenden, Teams und Gruppen von sozialen Einrichtungen oder Firmen. Der gemeinsame

Nenner ist eine klare Zielsetzung des Trainings, die sich in der Methodik der Aufgabenstellung widerspiegelt.

Wir beide haben unsere Wurzeln in der klassischen Erlebnispädagogik und kommen aus einer Tradition mit dem pädagogischen Leitspruch: »Die Berge sind stumme Meister und erziehen schweigsame Schüler.« Wir haben in den vergangenen Jahren in unserer erlebnispädagogischen Arbeit viele intensive, nachhaltige und, wie es Kurt Hahn nannte, »unauslöschliche« Erlebnisse erfahren, für die wir sehr dankbar sind. Wir haben wunderbare Menschen kennengelernt, und daraus sind auch manche Freundschaften entstanden.

»Tempora mutantur, nos et mutamur in illis.« Die Zeiten ändern sich, und wir ändern uns in ihnen. So sehen auch wir uns als einen Teil dieser Veränderungen und Entwicklungen innerhalb der Erlebnispädagogik, mal mit einem lachenden, mal mit einem weinenden Auge.

Es ist unser Anliegen, mit diesem Buch einen »State of the Art« zu beschreiben. Gleichzeitig möchten wir die Möglichkeit für Kreativität und Diskussion eröffnen, um die Übungen weiterzuentwickeln und neue zu erfinden. Wir erheben keinen Anspruch auf Perfektion und Vollständigkeit. Unser Anspruch ist, einen Beitrag zu leisten für Menschen, die sich für die Verbesserung der Zusammenarbeit von Menschen interessieren und in diesem Bereich arbeiten. Zusammenarbeit in Teams entsteht durch Ehrlichkeit, Offenheit, klare Kommunikation und viele andere Aspekte, die natürlich hinlänglich bekannt sind. Es gibt aber auch einige andere Aspekte und Ziele, warum erfolgreiche Teamarbeit sinnvoll ist.

Diese Gedanken bezeichnen wir als Werte:

- Der Wunsch des Menschen, sich positiv zu entwickeln und zu verbessern.
- Die Fähigkeiten und Stärken in Menschen zu erkennen und fördern zu helfen.
- Das Vertrauen in sich selbst und andere zu entwickeln.
- Das Wissen, dass alle Kraft in uns liegt und wir alles erreichen können.
- Das persönliche, wirtschaftliche und ökologische Wachstum entsteht durch zufriedene Menschen.