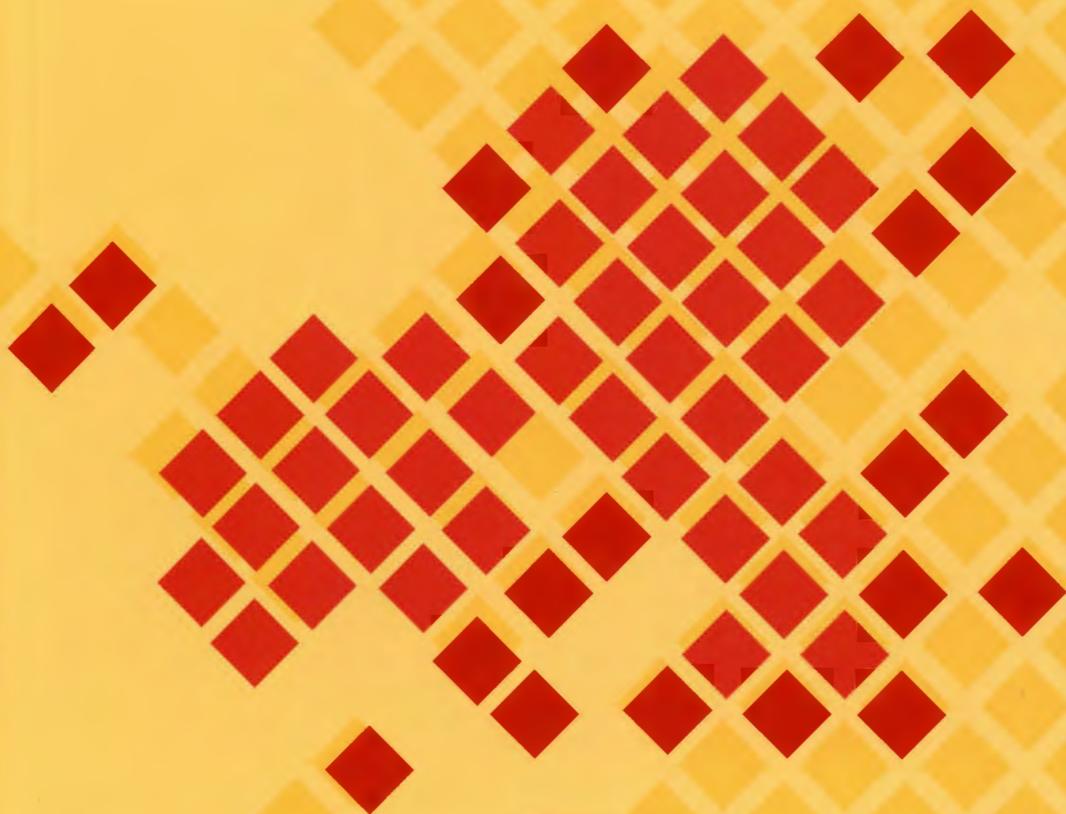


HRM-Dossier

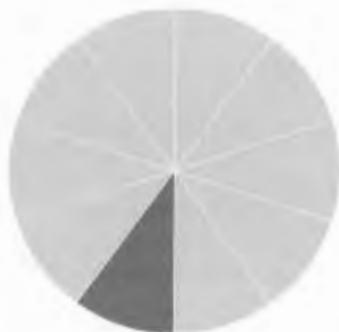
Murièle Bolay und Autorenteam

Outdoor Training

Nachhaltig wirkende Veränderung



Das sagt die Wissenschaft



Fokus

- Herkunft und Begriffserklärung
- Outdoor Training – Erfolgsfaktoren
- Einblick in unterschiedliche Outdoor Trainings
- Praxistransfer und Nachhaltigkeit
- Vorteile eines Outdoor Trainings
- Das sagt die Wissenschaft
- Risiko, Haftung, Zertifizierung und Gesetz
- Trainerwahl – Darauf gilt es zu achten
- Ausbildung zum Outdoor Trainer
- Erfahrungsberichte

Der Cross-Effekt, das heisst, die Übertragung einer Erfahrung auf verschiedene andere Bereiche ist im Gehirn nicht eindeutig ausgeprägt. Findet Lernen also in einem bestimmten Kontext statt, werden die verinnerlichten Muster nicht automatisch auf andere Bereiche übertragen. Selbst bei dem Thema, ob eine frühkindliche musikalische Bildung das räumliche Vorstellungsvermögen und das Verständnis für mathematische Funktionen fördert, ist in der Wissenschaft nicht eindeutig belegt.

Von dieser Erkenntnis ausgehend, benötigt es also eine strategische und hoch wirksame Vernetzung der Outdoor-Erfahrungen mit der beruflichen Praxis. So können die positiven Effekte der Outdoor Trainings in der Praxis eher Wirksamkeit entfalten. Aus hirnbioologischer Sicht sind es folgende Verarbeitungsmuster, die durch das erlebnisorientierte Lernen genutzt werden und mit denen es geschickt umzugehen heisst:

- Lernen findet immer gekoppelt mit den emotionalen Erlebnissen statt. Umgekehrt ist jede Erinnerung mit einem Gefühl gekoppelt.
- Jedes Lernen hat eine anatomische Veränderung im Hirn zur Folge. Die Synapsenübergänge werden stärker ausgebildet, wachsen neu und werden über die Dendriten intensiver vernetzt. Dieser Prozess ist umso ausgeprägter, je erregender der innere Zustand des Lerners ist. Von entscheidender Bedeutung ist, dass das Lernen trotz grosser anregender Herausforderungen nicht das Angstreaktionssystem (gesteuert über die Amygdala) aktiviert wird. Kippt die Aufregung in blosser Angst, stellt sich ein negativer Lerneffekt ein. An diesem Punkt ist eine ausgeprägte Sensibilität der Outdoor Trainer erforderlich.
- Anders als in der beruflichen Praxis ist das Erleben zum Beispiel im

Hochseilgarten 100 Prozent authentisch. Das unterstützt das Verarbeitungsmuster der Konsistenzregulation. Das Hirn strebt für sich selbst – oft unbewusst – Stimmigkeit an. Anders ausgedrückt: Unstimmigkeiten werden so lange zurechtgedacht, bis sie in das eigene Weltbild passen. So stimmig wie das Outdoor Training ist, so unstimmig kann aber die Übertragung in die berufliche Praxis erlebt werden. Deshalb ist ein einwandorientierter Reflexionsprozess von entscheidender Bedeutung.

- Das Gehirn ist nicht für Fakten-, sondern für das Musterlernen optimiert. Es leitet unbewusst aus den Erlebnissen wichtige Prinzipien – Hirnforscher sprechen von Heuristiken – ab, um in ähnlichen Situationen schnell handlungsfähig zu sein. Hier ist der entscheidende Lerneffekt beim Outdoor Training zu suchen: Wie können die gelernten Muster, die nicht unbedingt bewusst sein müssen, in die Praxis übertragen werden? So dass ein automatisiertes neues Verhalten entsteht?
- Ein weiteres, wichtiges Verarbeitungsmuster des Gehirns ist das Prinzip der Vigilanz. Auf den Punkt gebracht lautet die Regel: «Nur da, wo die bewusste Aufmerksamkeit darauf gerichtet ist, findet auch nachhaltiges Lernen statt.» Im Outdoor Training ist das natürlicherweise gegeben, die gleiche, wenn nicht sogar verstärkte Aufmerksamkeit ist für die Übertragung in der Praxis erforderlich.
- Gedanken und Bewegung – und umgekehrt Bewegung und Gedanken – sind im Gehirn gekoppelt. Das Prinzip ist klar: Denken soll zum Handeln hinführen. Selbst unbewusst aufgenommene Signale werden ebenfalls wieder unbewusst in Bewegung umgesetzt. Ein Effekt, der die Psychologie schon vor langer Zeit aufgedeckt hat und mit dem Fachbegriff Priming umschreibt. In diesem Aspekt hat das Outdoor Training viel zu bieten. Bewegung wird maximal angeregt. Auch hier stellt sich allerdings die Frage, wie dieses Bewegungslernen (Embodiment) in die Praxis übertragen werden kann.
- Die Motivation wird im Gehirn unter anderem über den Ausstoss des Neurotransmitters Dopamin geregelt. Die Ausschüttung ist vor dem Erreichen des gewünschten Zustandes am grössten und fällt danach schnell ab. Einem Vorprozess kommt daher eine hohe Bedeutung zu.
- Das Gehirn verfügt über mehrere Gedächtnisarten. Unter anderem das episodische Gedächtnis, das wesentlich stärker ausgeprägt ist, als das Faktengedächtnis. Die Bearbeitung der Erfahrungen in den Outdoor Trainings sollte also in Form von konkreten erlebten «Geschichten» erfolgen, die mit den Erlebnissen im Training vernetzt werden.

*Ralf Besser, Geschäftsführer
besser wie gut GmbH, www.besser-wie-gut.de*

Umsetzungsvorschlag auf der Prozessebene von Ralf Besser

Wie kann ein wirksamer Prozess um die Outdoor-Aktivitäten herum gestaltet werden?

Erst einmal ist es wichtig, dass ein gesamtes Team an der Massnahme teilnimmt. Einige Wochen vorher wird im Team ein Prozess angestossen, in dem sich die Teammitglieder mehrfach gegenseitig interviewen, welche Probleme im zwischenmenschlichen Bereich unbedingt bearbeitet werden sollten. Jedes Problem muss dabei mit einem konkreten erlebten Beispiel beschrieben sein. Und es benötigt eine konkrete lösungsorientierte Frage, die auf dem Training bearbeitet werden soll. Dieser Vorprozess kann bereits vom Trainer moderiert werden. In diesem Fall ist es sinnvoll, noch die Ziele, Rahmenbedingungen und Aufgabenstellungen des Teams mit einzu-beziehen. Jedes Teammitglied schreibt sich seine Fragestellung auf eine Karte, die er in dem Training ständig bei sich hat.

Während des Outdoor Trainings ist diese Fragestellung der ständige Begleiter. An jedem Tag des Trainings besprechen die Teilnehmer nach der Outdoor-Phase zu zweit die Fragestellung und welche der heutigen Erfahrungen und Ressourcen einen Lösungsbeitrag in der Praxis beitragen können. Mit den Teilnehmern, die bereits einen solchen Ansatz erlebt haben, wird jeweils eine besonders intensive Veränderungsarbeit – abgeleitet aus der «Phobie-Technik» des NLP (Neurolinguistisches Programmieren) – durchgeführt. Das geht in etwa so: Die bisherige Problemsituation wird, angeleitet von dem Protagonisten, von den einigen Teammitgliedern noch einmal nachgestellt. An dem Punkt, an dem sich das Problem in der Handlung deutlich zeigt, wird diese Phase unterbrochen und die Teilnehmer werden gebeten, wieder in den Zustand zu Beginn des Problems zurück-zukehren. Nun schildert der Protagonist, welche Ressource er heute auf dem Outdoor Training erlebt hat, die diese Situation verändern könnte. Er beschreibt sein Erleben aus dem Training und die von ihm entdeckten neuen Ressourcen oder Lösungsstrategien. Die Teilnehmer, die die Situation nachstellen, verbinden sich innerlich mit den von ihnen ebenfalls erlebten Ressourcen und beginnen damit sozusagen «aufgeladen» die gesamte Situation noch einmal neu durchzuspielen. Über die Erfahrung, wie sich die ehemalige Problemsituation nun anders entwickelt hat, tauschen sich die Teilnehmenden anschliessend aus. In dieser Diskussion werden konsequent die Einwände aufgedeckt, die bei einer Umsetzung in der Praxis entstehen können und dafür konstruktive Lösungen erarbeitet. Dieser Ablauf wird jeden Tag mehrfach wiederholt durchgearbeitet, damit sich innerliche Reflexionsmuster etablieren können.

So erleben die Teilnehmenden bereits während des Outdoor-Seminars, hoch emotional geladen, mögliche Veränderungen in der Praxis. Ein Reflektieren der Erlebnisse durch reines Besprechen reicht nicht aus. Alle

zuvor beschriebenen Besonderheiten der Verarbeitungsmuster sind bei diesem Vorgehen aktiviert.

Am Ende des Outdoor Trainings wird mit den Teilnehmern zusammen ein Reflexionsritual erarbeitet und durchgeführt. Das rundet das Erlebte ab und begleitet in den Alltag.

Das Ziel eines jeden Outdoor Trainings ist die Gewinnung wichtiger Erkenntnisse sowie die Ableitung von Prinzipien und Regeln, die im Arbeitsalltag wirksam werden und zu einer Leistungseffizienz von jeder einzelnen Person und somit dem ganzen Team führt. Dies wird erreicht, indem die erlebten Erfahrungen gemeinsam in konkrete Zielvereinbarungen formuliert werden. Für deren Erfolg benötigt es entsprechende Massnahmen. An diese gemeinsam erarbeiteten Regeln sollte sich jeder Teilnehmende verpflichten. Nur dann können neue Abläufe in einen Prozess integriert und verankert werden.

Der gewünschte Erfolg stellt sich nicht von heute auf morgen ein. Eine Entwicklung hat immer eine gewisse Zeitkomponente und erfordert Disziplin und Geduld. Insbesondere nach dem effektiven Outdoor Training sollten die Teilnehmenden begleitet und geführt werden. Hilfsmittel dafür können Auswertungsworkshops, Analysen, Befragungen (Interviews, Fragebogen, Online-Befragung), Supervisionen, Verstärker oder Einzel- und Teamcoachings sein. Das sind nur einige von vielen Möglichkeiten, wie der Lernprozess weitergeführt und die Umsetzung unterstützt werden kann.