

## Mit Outdoor auf den Weg zur lernenden Organisation

„Die Wände des Besprechungsraumes und die Mauern des Firmengeländes sind zugleich Barrieren und Begrenzungen für Veränderungsprozesse“ (Heckmair und Michl, Jahr)



Die Ursprünge des Outdoor-Trainings hatten einen engen Fokus. Während die Disziplin Ihren Ursprung insbesondere in Team- und Persönlichkeitsentwicklungsthemen fand und hier nach wie vor sehr erfolgreich eingesetzt wird, hat sich das Outdoor-Training mittlerweile einen Rang im Rahmen übergeordneter Themen des Change Management erworben.

Noch immer hängt ihm allerdings ein Event- und Teamentwicklungsimagen an – doch immer mehr Personalentwickler schätzen die einzigartigen Erfahrungs- und damit Transferwerte von Outdoor-Trainings für systemische Themen. Machen Sie sich selbst ein Bild des Potentials von Outdoor-Trainings für den Erfolg von Veränderungsprozessen in Ihrem Unternehmen!

### Outdoor-Training und Change Management

Veränderungsprozesse erfordern neben Änderungen an der Hardware (Strukturen, Entscheidungsprozesse, Administration...) insbesondere Veränderungen in der Kultur, der Haltung und dem Selbstverständnis von Unternehmen und ihren Mitarbeitern. 60-70% aller Fusions- und

Übernahmeprozesse scheitern – häufig aufgrund der Zurückstellung der Software hinter die Hardware im Veränderungsprozess. Hier liegt heute der größte Hebel für Erfolg in Change-Prozessen.

Change-Prozesse sind Lernprozesse! Die hohe Dynamik der Systemumwelten erfordern von Unternehmen, Organisationen und Institutionen heute die Bereitschaft und Fähigkeit kontinuierlich zu lernen, um ihren Märkten aktiv statt reaktiv begegnen zu können und sich als organische Einheiten verstehen zu können.

Outdoor-Training ermöglicht das gezielte Erleben und Reflektieren aktueller Handlungsstrategien und das Erproben neuer, der „neuen Organisation“ angemessener Verhaltensalternativen. Da im Outdoor-Training die Reflexion grundlegender Handlungs-Maximen im Unternehmen und ihrer systemischen Konsequenzen stets am eigenen Handeln und Erleben erarbeitet werden, eignet sich diese Form der Intervention ideal als Ausgangspunkt für kontinuierliche Lernprozesse.

Als ein Element in der Begleitung von Veränderungsprozessen sind unsere Outdoor-Trainings

## Mit Outdoor auf den Weg zur lernenden Organisation



neben klassischem Handlungs- und Erfahrungslernen auf den Disziplinen der Lernenden Organisation (Peter Senge) aufgebaut.

### Outdoor-Training und Selbstführung sowie Persönlichkeitsentwicklung

Personal Mastery ist nach Senge die Disziplin seine persönliche Vision kontinuierlich zu aktualisieren und zu vertiefen, seine Energien zu fokussieren und Geduld zu entwickeln. Dies bedarf der Klärung persönlicher Ziele und deren Reflexion im Kontext der organisationalen Tätigkeit.

Wenn der persönliche Reflexionsprozess zeigt, dass die eigenen Kompetenzen zur Erfüllung dieser persönlichen Vision wachsen, dann entsteht das Gefühl einer Mission und Begeisterung für Höchstleistung.

Das Heraustreten aus der Komfortzone im Outdoor-Training stellt uns vor ganz besondere Herausforderungen mit uns selbst. Es ist Ankerpunkt für die Reflexion persönlicher Ziele, Kompetenzen und Herausforderungen und daher

eine ideale Intervention wenn wir das Thema Personal Mastery mit unseren Kunden im Rahmen ihrer Veränderungsprozesse entwickeln. Die Entwicklung einer Organisation ist auch immer die Entwicklung der Personen, aus denen diese besteht.

### Outdoor-Training und Mentale Modelle

Wir konstruieren unsere Realität permanent aufgrund unserer Erfahrungen und inneren Glaubenssätze. So einzigartig wie unsere jeweilige Sozialisation sind unsere expliziten wie impliziten Grundannahmen darüber wie Prozesse, Strukturen, Dinge und Menschen sind. Häufig fällt uns diese Verschiedenheit in der Wahrnehmung und Wahrheit über unsere Welt erst auf, wenn wir uns bereits in Krisen oder Kommunikationsblockaden befinden. Doch wie wir uns unsere Welt erklären, welche Erwartungen wir an sie haben ist Grundlage dafür, wie wir uns in und wie sich Unternehmen bewegen. Ziel ist es nicht eine gemeinsame Konstruktion der Realität zu erzwingen. Im Gegenteil, Diversität ist ein Antreiber für Innovation in jeder Organisation.

Damit wir jedoch fruchtbar aneinander anknüpfen können und um eine produktive und effektive Arbeit des gesamten Systems herzustellen, müssen diese Realitäten sichtbar und damit besprechbar werden.

Anhand von Problemlöseaufgaben und Szenarien werden Mentale Modelle im Outdoor-Training expliziert und unter Anleitung besprochen. Die Kunst „learningful conversations“ umzusetzen, Vorurteile abzubauen, und die Integration verschiedener Perspektiven und Erfahrungs- / Wissenshintergründe als wesentlichen Bestandteil von Planungen zu realisieren.

## Mit Outdoor auf den Weg zur lernenden Organisation

Grundsätzliche Überlegungen: „Die fünf Disziplinen“



Abb.: Nach Senge, Peter M. (1990), „The Fifth Discipline

### Outdoor-Training und gemeinsame Visionen

Gemeinsame Visionen entstehen aus gemeinsamen Zielen. Doch Papier ist geduldig und heute weitverbreitete Vision Statements allein verursachen oft mehr skeptische Gesichter als Begeisterung. Unternehmensziele müssen mit Leben gefüllt und in Ihrer Bedeutung für die eigene Arbeit oder Abteilung expliziert sein, damit sie eine Anknüpfung an persönliche Visionen finden können. Wenn eine genuin geteilte Vision, gemeinsame Identität und das Gefühl geteilten Schicksals entsteht, folgt wirkliches Streben nach Lernen und Exzellenz – nicht aufgrund von Vorgaben, sondern genuin aus dem eigenen Wachstumsstreben heraus.

Zukunftsvisionen bedürfen einer Übersetzung von individuellen in geteilte Visionen in Projektgruppen oder Arbeitsteams, um Commitment und Beteiligung an Stelle von „Erwartungserfüllung“ zu setzen.

Das Kennenlernen der einzelnen Mitarbeiter und ihrer persönlichen Motivatoren ist zentrales Element jeden Outdoor-Trainings. In ganzheitlichen Anforderungssituationen wie sie das Outdoor-Training auszeichnet, lernen sie ihre Mitarbeiter und Kollegen schneller kennen als in jeder anderen Form des Trainings. Freiwilligkeit und die Versicherung vorausgesetzt, diese Erkenntnisse für und nicht gegen die Teilnehmer einzusetzen, bieten Trainings außerhalb der Komfortzone die Chance innerhalb kürzester Zeit individuelle Visionen zu erkennen, gemeinsame Ziele zu entwickeln und die Identifikation mit Unternehmenszielen und Werten zu befördern.

## Mit Outdoor auf den Weg zur lernenden Organisation

### Outdoor-Training und Team Lernen

Im Outdoor-Training lernt ein Team an gemeinsamen Herausforderungen. Über das Kennenlernen und Reflektieren der Stärken und Entwicklungsfelder der einzelnen Teammitglieder entwickelt sich im Outdoor-Training fast selbstverständlich eine, den individuellen Kompetenzbereichen angemessene, Aufgabenteilung.

Beim Teamlernen im Outdoor-Training geht es um das Verstehen von Interaktionsmustern im Team - wo diese Lernprozesse unterminieren werden alternative Verhaltensmuster erprobt, wo sie Teamlernen fördern werden sie verstärkt.

Nicht nur lernt das Team sich gegenseitig abseits des cleanen Berufsalltags kennen, sondern es wird eine Offenheit für das Lernen voneinander hergestellt, eine Dialogkultur, welche einen anhaltenden Entwicklungsprozess für alle Beteiligten in Gang setzen kann der weit über das Training hinausreicht.

Die Bereichs- oder Teamebene wird als fundamentale Lerneinheit in der Organisation verstanden.

### Outdoor und Systemdenken

Moderne Unternehmen werden heute nicht mehr als Maschinen sondern als lebende Organismen verstanden in denen Ursache und Wirkung weder unmittelbar noch notwendigerweise kontrollierbar miteinander verbunden sind. Jedes Teilsystem und jede Systemumwelt beeinflusst die Entwicklung des Ganzen, in welcher Art und wann ist häufig nicht genau vorherzusagen. In dieser Ambiguität entscheidungsfähig zu bleiben fällt uns häufig insbesondere deshalb schwer, weil Systemkompetenz schwer explizierbar ist – sie lernt sich am besten in der reflektierten Arbeit mit Systemen. Daher ist Systemkompetenz heute

häufig bei denen am meisten ausgeprägt, die langjährige Erfahrung in einem Unternehmen haben. Sie scheinen über implizites Wissen zu verfügen, sodass ihre Einschätzungen oft quasi intuitiv richtig liegen. Über die Jahre entwickeln wir mehr oder weniger funktionale Heuristiken über das eigene Unternehmen und die Wirkung von Interventionen hierin.

Diese langjährige Erfahrung ist unersetzlich. Das Lernen aus direkten Handlungskonsequenzen allerdings ist ein wichtiger Baustein zum Erwerb von Systemkompetenz, der gezielt gefördert werden kann. Outdoor-Training bildet eine der wenigen Methoden, mit denen wir ganzheitlich die Reaktion von Systemen auf unsere Handlungen erleben können und dass in einer sicheren Umwelt. Hier können wir Fehler machen, Konsequenzen erleben und unser Verhalten daraufhin anpassen.

