

HE Training und Change Management

Erlebnisorientierte Methoden

Erlebnisorientierte Methoden haben das Ziel über Erlebnis, also Emotionen (Gefühle, Stimmungen, gemachte Erfahrung) die Internalisierung von Veränderung zu erleichtern. Dieses Ziel wird erreicht durch:

- Verhaltensfeedback
- affektive/gefühlsorientierte Techniken/Übungen
- Phantasie- und Vorstellungsübungen

„Die Dinge, die wir wirklich wissen, sind nicht die Dinge, die wir gehört oder gelesen haben, vielmehr sind es die Dinge, die wir gelebt, erfahren, empfunden haben.“

(C.Woodwards <http://www.bran.de/supervision/glos.html>)

Definition für Change Management:

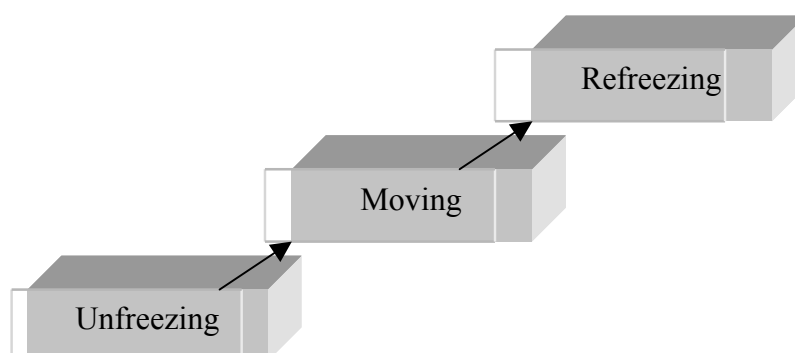
„Bewusster Steuerungsprozess, der die Veränderungen in einer Organisation auf formaler Ebene z. B. durch Änderungen der Aufbauorganisation und auf der Prozessebene initiiert und steuert. Es ist ein Sammelbegriff für Strategien, mit denen man einen (auch radikalen) Unternehmensumbau so begleitet, dass sich die Mitarbeiter damit identifizieren – oder ihn zumindest akzeptieren. Der Leitgedanke dabei: Tief greifende Veränderungen dürfen nicht einfach nur verordnet und durchgezogen werden, man muss sie bewusst lenken und steuern.“

(Schunder-Tatzber, 2005, S.2)

Bekanntlich ist das einzig Konstante im Leben der Wandel.

„Der Mensch wehrt sich nicht gegen Veränderung, er wehrt sich verändert zu werden.“ (P.Senge, 2008, S. 190) In der Folge müssen in der Absicht eines erfolgreichen Annehmens einer organisationellen Veränderung zunächst die Veränderungsbereitschaft oder Motivation des Einzelnen geweckt werden.

Abbildung 1-1 Phasenschema der Organisationsentwicklung nach Kurt Lewin



Das HE-Training löst durch die herausfordernde Höhe, bei den Teilnehmern einen starken emotionalen Input aus.

Diese „akute Stresssituation“ bewirkt im Organismus eine Alarmreaktion, die mit einer

- Beschleunigung der Atmung
- Blutdruckanstieg
- Erhöhung der Herzschlagfrequenz
- Muskelanspannung

einhergeht.

Die für diese Wirkung zuständigen Stresshormone sind Adrenalin, Noradrenalin und Cortisol. Ein typisches Korrelat für diese Reaktion ist in der Evolutionsgeschichte die Fluchtreaktion.

„Stress bildet sich in allen physiologischen Prozessen ab, wobei ein bestimmtes Ausmaß lebenswichtig ist, schädlich sind nur die Formen zuviel und zu wenig.“

Die erfolgreiche Bewältigung dieser „Stresssituation“ löst Glücksgefühl aus.

Dieses Erlebnis wird über metabolische Prozesse der o.g Hormone, über Neurotransmitter im Gehirn (Amygdala+Hippokampus) abgespeichert.

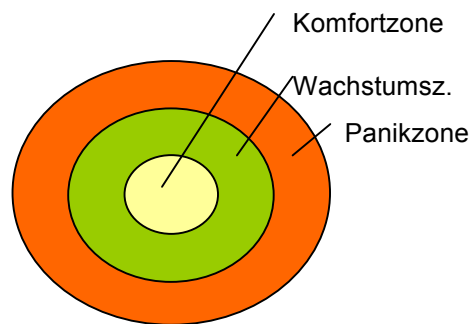
„Wichtige Gedächtnisinhalte sind also eine Mischung aus sinnlicher Wahrnehmung, emotionaler Verarbeitung und kontextueller Einordnung“ (Kropiunigg,2005, S.38)

Beim HE Training wird dem stark wirksamen Stressor „Angst“ eine technische objektive „Sicherheit“ entgegengestellt. Durch das redundante Sicherungssystem (Gatt) strebt das objektive Risiko nahezu gegen Null.

Die strukturierte Vorgehensweise von Trainer, die klaren Anweisungen an die Gruppe, sowie die klare Zielsetzung für den/ die Probanden wecken den persönlichen Ansporn, die intrinsische Motivation.

In der Strukturiertheit erkennt der Proband die Chance, unter Überwindung der nur persönlich empfundenen Bedrohung des HE über seine Grenzen hinaus zu wachsen. Das methodische Vorgehen lässt ihn eine Erweiterung seiner Handlungskompetenz erleben.

Abbildung 1-3



Legende: Ein starker Impuls, ausgelöst durch Überwindung einer bspw. herausfordernde Höhe, bewegt den Probanden aus seiner gewohnten Komfortzone. Nimmt der TN die Herausforderung an, steigt er in die Wachstumszone auf: Das Gefühl der Bewältigung der eigenen Angst ein anschließendes Erlebnis der Machbarkeit, löst ein befreiendes Gefühl aus. Übersteigt der Impuls das Gefühl der Kontrolle, kann das Erlebnis in Panik umschlagen.

Es ist nicht das Erleben selbst, was die Wirksamkeit der HE aus macht, sondern „die Verinnerlichung der strukturellen Eigenschaften, welche dieses Erleben hervorbringen. Dieses Erleben kann dann für beliebige andere Situationen verallgemeinert werden, ..“ (Csikszentmihalyi, 2008, S. 132)

So wie solches Erleben manchen Kletterern als Paradigma dient, mit dem sie andere Situationen vergleichen, um Klarheit zu finden und Entscheidungen zu treffen, (Csikszentmihalyi, 2008, S.132) können die Fertigkeiten, die man durch HE erlangt hat, im Strudel der Alltagsentscheidungen, wie eine Rettungsinsel angesteuert werden, auf der man das für Entscheidungen so wichtige Selbstvertrauen wieder findet.

Das Erleben der Handlungsfähigkeit, der Kontrolle in angstbehafteten Situationen, stärkt nicht nur das Selbstvertrauen, sondern insbesondere auch die Selbstwirksamkeit, also Disziplin.

Soziale Mechanismen, wie die der Hilfe Annahme, stärken die Bereitschaft Dankbarkeit zu empfinden. Durch Reflexion des emotionalen Erlebnisses mit Transfer in den beruflichen Alltag wird eine nachhaltige Steigerung der Handlungskompetenz hergestellt.

1 Diskussion

Zuversicht, Vertrauen, Verantwortung und Hilfsbereitschaft sind zukunftsbestimmende Werte. Fairness, Mut und Neugier sind Tugenden, sind die „Seele“ einer lernenden Organisation, während der „Körper“ persönliche und strukturell-formale Bedingungen, die dem Mensch Kompetenzen und Freiräume verschaffen.

Wachstumserfolg der Organisation und des Mitarbeiters, kann zugleich Stabilität und Sicherheit geben und dadurch Mut wecken, neue Pfade zu ergründen.

Das HE Training fordert heraus, er macht Tugenden zur Voraussetzung des Erfolgs im Team.

Die Wirkung des „WIR“ - Gefühls, wenn ein Team die gestellte Aufgabe erfolgreich gelöst hat, befreit von destruktiven Beziehungsgeflechten.

„Die Nutzbarmachung des menschlichen Potentials,.. erfordert ein neues Verständnis für das Unterbewusstsein, die Willenskraft und ein Handeln des Herzens, den aufrichtigen Wunsch der Welt zu dienen..“ (P.Senge, S. 171, 2008)

Jeder, der bereits die Erfahrung gemacht hat, welch beglückendes Gefühl es ist, sich in ein gemeinsames Ziel einzubringen und mit dem Team Erfolg zu ernten , möchte dieses Erlebnis wieder herbei führen.

Veränderungsprozesse müssen durch Schaffung gemeinsamer Leitbilder, oder mentaler Modelle Persönlichkeitsentwicklung, mit der Teamentwicklung vereinen.

Das HE Training gibt mit der Auswahl geeigneter Elemente den emotional behafteten Anstoß zur Bewusstseins- und Denkerweiterung.

HE Training muss als ein Instrument aufgefasst werden, das nicht die Wirkung aufgrund seiner beeindruckenden Erlebniskomponente dauerhaft entfaltet, sondern durch seinen Modell Charakter, das dem Teilnehmer Handlungskompetenz für den Berufsalltag verschafft.

Der „Turbo-effekt“ liegt in der hohen Gefühlsintensität, mit der ein Zustand „erhöhten Bewusstseins körperlicher Leistung, .. Vertrauen in die Kletterkameraden und Klarheit des Ziels“ (s.o) erreicht wird. Die Instrumentalisierung der Bewegung zur

Panikbewältigung wird dem Teilnehmer zum Schlüsselerlebnis, und erweitert das Werkzeug zur Selbststeuerung.

2 Zusammenfassung und Ausblick

„Große Änderungen sind für die Menschheit nicht möglich, es sei denn, es findet eine Veränderung in den grundsätzlichen Bedingungen ihres Denkens statt.“ (E. Fromm, in Csikszentmihalyi, 2007, S.23)

Erfolgreiche Veränderungen, also Änderungen, die getragen werden von der Belegschaft, können nur stattfinden, wenn das Betriebsklima von wertschätzendem Verhalten gekennzeichnet ist.

„... am Ende zeigt sich auch diesmal wieder, wirtschaftlicher Erfolg wird zwar zumeist in Zahlen gemessen, doch Zahlen sind nicht alles. Es kommt auch auf Werte an, die nicht quantifizierbar sind, und vor allem auch auf Überzeugungen.“ (W. Wiedeking, S. 56)

Es ist eine der wesentlichen Funktionen der Führung in der Realität die Vision einzubauen, die den Zusammenhalt schafft. Hier zeigt sich die Bedeutung der transformalen Führung. Das HE Training, sowie kontinuierliche Coachingprozesse sind hierbei effiziente Bestandteile des (Führungs-) Instrumentariums!

Es gilt in der aktuellen Krise DIE CHANCE zu sehen, Tugenden, wie Aufrichtigkeit, Mut, Fairness zu fördern. So wird der wirtschaftliche Gesundungsprozess gleichsam zur psychosozialen Gesundheit beitragen.

3 Anhang

3.1 Wichtige HE im Überblick

Anhang 6: Outdoor-Übungen (Gatt)

Low Elements	High Elements	Charakter/ Wirkung
Acid River	Giant Ladder	Balance, Qualität, Strategie, rollende Planung, Glaube an Erfolg und Verfolgen von Zielen

Spider Web		Teamübung zu Qualität, Präzision, Motivation+Frustration, Körperkontakt und Umgang mit (Teil) Erfolgen.
Floßbau		Komplexe Aufgabe, Kooperation, Einsatz von Ressourcen
Mohawk Walk		Kooperation, Vertrauen, Loslassen, Sicherheit
Trust Fall		Intensive Übung zum Thema Vertrauen und Verantwortung, Hilfsbereitschaft, Körperkontakt, Kooperation
Low V	High V	Psychisch + physisch herausfordernde Paarübung, Aufgabe des eigenen Gleichgewichtes zugunsten einer gemeinsamen Balance
	Multivine	„Drahtseilakt der täglichen Herausforderungen“, Abschied von Altbekanntem, sich in unsicheres Terrain begeben.
	Pole	Grenzerfahrung für den Einzelnen gesichert vom Team; Verlassen der Komfortzone; Umgang mit Angst + Unsicherheit
	Zipline, („Flying Fox“)	Angst, Grenzen ,Umgang mit Herausforderungen

3.2 *Wichtige Zusatzerklärungen aus dem Text

Der Kohärenz Sinn beschreibt das eindringliche Gefühl des Vertrauens, in dem man der Welt geegnet. Dieses „Einstellungsmuster“ setzt zusammen aus:

- 1) der Verstehbarkeit (sense of comprehensibility), womit Kontrollierbarkeit und Geordnetheit gemeint ist, die auf kognitiven Verarbeitungsmuster beruht
- 2) der Handhabbarkeit, Bewältigbarkeit (Sense of manageability), die sich auf ein optimistisches Vertrauen bezieht, Lebensaufgaben meistern und Ressourcen dafür mobilisieren zu können –hierzu sind kognitiv-emotionale Verarbeitungsmuster erforderlich
- 3) Sinnhaftigkeit (Sense of meaningfulness), die die Überzeugung betrifft, dass das Leben einen Sinn hat und dass sich Freude am Leben lohnt-diese Fähigkeiten betreffen emotional-motivationale Komponenten menschlichen Erlebens. (Jork,2004, Artikel)

3.3 Literaturverzeichnis

- 1) Antonovsky, Aaron, in Lorenz Rüdiger, 2005, „Salutogenese“ 2.Auflage, München, Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG,
- 2) Csikszentmihalyi, Mihaly, 2008, „Das Flow-Erlebnis“, 10.Auflage, Stuttgart, Klett-Cotta Verlag
- 3) Csikszentmihalyi, Mihaly, 2007, 13.Auflage, Stuttgart, Klett-Cotta Verlag
- 4) C.Woodwards <http://www.bran.de/supervision/glos.html>
- 5) Frankl, Viktor, 2008, „Psychotherapie für den Alltag“ 2.Jubiläumsausgabe, Freiburg, Verlag Herder GmbH
- 6) Gatt, Stefan, Libicky, Stefan, Stockert, Markus, 2006, „Sicher lernen Outdoors“ 1.Auflage, Augsburg, Ziel Verlag
- 7) Hahn, Kurt (1887-1974) in Gatt, Stefan, 2007/2008, „Wieso Erlebnisorientiert?“ Skript zum Lehrgang Outdoortrainer,
- 8) Herzberg (1966) und Heckhausen (1989) (in Rosenstiel, 2007, S.243,
- 9) Kasper/ Mayrhofer, 2002, „Personalmanagement, Führung, Organisation“, 3.Auflage, Wien, Linde Verlag
- 10) Kretzl, H. Salzburger Nachrichten (SN), unabhängige Tageszeitung für Österreich, Wirtschaftsteil, 16.3.09
- 11) Kropiunigg, Ulrich, Stress und Stressbewältigung, Lern CD Wirtschaftsmedizin, AAM Klosterneuburg
- 12) Jorck, Klaus: „Was erhält Menschen gesund?“, DFP Literatur , Ärztemagazin 2004
- 13) Lewin, Kurt, in Niedl, 2005, Personalmanagement, Lern CD Wirtschaftsmedizin
- 14) Schunder-Tatzber, 2005 „Changemenagement“, Lern CD Wirtschaftsmedizin, AAM Klosterneuburg
- 15) Senge, Peter, 2008, „ Die fünfte Disziplin“, Stuttgart , Schäffer-Poeschelverlag
- 16) Wiedeking, Wendelin, 2006, „Anders ist Besser“, 4.Auflage, München, Zürich, Piper Verlag

