Outdoor Training - ein trojanisches Pferd (1/6)

von Michael Wagner

EssEncE international development training in & outdoors

phone (+49) 07520 / 923202
fax (+49) 07520 / 923203
email office@t-e-a-m.org
web www.t-e-a-m.org

(Dieser Artikel ist als Download auf unserer Webseite erhältlich.)

Einleitung

Outdoor Training erzeugt immer noch eine große Anzahl verschiedenster Assoziationen und dient als Name für Veranstaltungen unterschiedlichsten Charakters. Aufgrund der fehlenden Schärfe des Begriffs Outdoor Training können widersprüchliche Erwartungen bei den am Zustandekommen eines Trainings beteiligten Personen entstehen.
Dieser Artikel beleuchtet exemplarisch einen Fall, bei dem - nach Verhandlung mit einem Auftraggeber - Teilnehmer und Trainer einer Outdoor Teamentwicklung gegensätzliche Erwartungen haben.Aufgrund des Wortes Outdoor erwarten die Teilnehmer Fun und Action, sprich ein Incentive. Die Trainerin hingegen hat einen klaren Entwicklungsauftrag: die Verbesserung der Zusammenarbeit des Teams. Diese für Outdoor Trainings typische Erwartungsdifferenz wird in diesem Artikel als "trojanisches Pferd" bezeichnet. Hinter einer interessanten Outdoor Fassade verbirgt sich eine verdeckte Veränderungserwartung an das Team. Outdoor wird zum trojanischen Pferd, das die eigentlichen Erwartungen des Auftraggebers verschleiert. Es entsteht eine Beziehungsdynamik, die entwicklungshemmend wirkt und folglich das Erreichen optimaler Ergebnisse verhindert. In diesem Artikel werden sowohl Möglichkeiten aufgezeigt, solche Erwartungsdifferenzen im Vorfeld zu vermeiden,als auch Schritte beschrieben konstruktiv mit diesen umzugehen.Als anschauliches Modell zur Beschreibung der Beziehungsdynamik zwischen Auftraggeber, Teilnehmer und Trainer wird das Modell symbiotischer Beziehungen aus der Transaktionsanalyse herangezogen. Dieses zeigt klar auf, wo und wie dysfunktionale Beziehungen entstehen und liefert praktische Lösungsansätze. Dieses Modell ist nicht nur für das konkrete Beispiel einer Erwartungsdiskrepanz nützlich,sondern ist allgemein aufschlußreich, um die Beziehungsgestaltung zwischen Auftraggeber, Trainer und Teilnehmern zu beleuchten. Ziel dieses Artikels ist es zum einen, die Problematik des trojanischen Pferdes zu verdeutlichen. Darüber hinaus soll eine Möglichkeit vorgestellt werden,mit der vielschichtige Beziehungsprobleme in der 3er Konstellation zwischen Auftraggeber, Trainer und Teilnehmern verstanden und bearbeitet werden können.

Ein Beispiel

Der Entwicklungsleiter einer kleinen Entwicklungsabteilung mit 12 Ingenieuren ist der Meinung,daß die Zusammenarbeit seiner Ingenieure nicht effektiv ist. Jeder scheint nur für sich zu arbeiten, ohne genau zu wissen, was die anderen machen. Dadurch kommt es immer wieder zu Schnittstellenproblemen. In seinen Augen mangelt es am internen Austausch unter seinen Leuten. Selbst hat er recht wenig Zeit für seine Leute, da er parallel in einem wichtigen strategischen Projekt der Unternehmensleitung eingebunden ist. Das wichtigste ist also, daß alles einigermaßen läuft und es zu keinen zeitintensiven Störungen kommt.Um keine unnötige Unruhe in die Abteilung zu bringen, hat er beschlossen, seine Mannschaft nicht mit den von ihm beobachteten Problemen zu konfrontieren. Da er jedoch trotzdem das Gefühl hat,etwas unternehmen zu müssen, beschließt er, seine Ingenieure auf ein Outdoor Training zu schicken: das macht Spaß, motiviert und gleichzeitig verbessert sich die Zusammenarbeit.
Beim Vorgespräch mit der Outdoor Trainerin erkundigt sich diese ausführlich über die Probleme der Zusammenarbeit. Endlich hat der Entwicklungsleiter eine kompetente Zuhörerin gefunden, der er seine Probleme schildern kann. Zum Abschluß des Gesprächs fixieren beide konkrete Ziele, wie sich die Zusammenarbeit der Ingenieure durch das Outdoor Teamtraining verbessern soll. Guter Dinge beendet der Entwicklungsleiter das Meeting mit dem Gefühl, dass nun auch dieses Problem vom Tisch ist.
Die Ingenieure freuen sich, drei tolle Outdoor Tage vom Chef spendiert bekommen zu haben.Am ersten Tag des Trainings sind sie aufgefordert, die Stärken und Schwächen ihrer Zusammenarbeit analysieren. Die Gruppe verweigert sich dieser Aufgabe - was sollen diese Diskussionen im Seminarraum, sie erwarten gemeinsame Outdoor Erlebnisse und kein theoretisches Seminar. Und überhaupt,gäbe es in ihrer Zusammenarbeit keine Probleme, das einzige Problem das sie hätten sei der immer fehlende Chef. Die Trainerin lässt sich auf eine kurze Diskussion mit der Gruppe über Sinn und Ziel des Trainings ein und schafft es, durch ein Kompromissangebot die Gruppe wieder ins Boot zu holen. Sie bietet an, mehr Outdoor Übungen als ursprünglich geplant zu machen.Außerdem schafft sie es, die Leute davon zu überzeugen,daß es gut für die Gruppe ist, das Erlebte jeweils kurz zu reflektieren und zu bearbeiten.

Outdoor Training - ein trojanisches Pferd (2/6)

EssEncE international development training in & outdoors

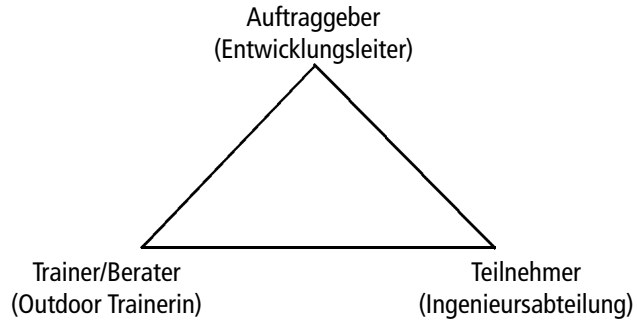
phone (+49) 07520 / 923202
fax (+49) 07520 / 923203
email office@t-e-a-m.org
web www.t-e-a-m.org

Ende gut alles gut? Der Blick auf das Ergebnis des Trainings zeigt ein anderes Bild: Die Outdoor Trainerin beendet das Training unzufrieden, da sie aufgrund der kurzen Reflexionszeiten nach ihrem Maßstab kein professionelles Training durchführen konnte. Auch die Gruppe ist nicht voll begeistert. Die Übungen waren zwar toll, aber die reflektiven und theoretischen Einheiten wurden eher als notwendiges Übel erlebt.Der Chef schließlich ist enttäuscht:das bestellte Wunder ist nicht eingetreten.Zwar ist die Stimmung im Büro momentan besser, aber ein Dream Team ist keinesfalls entstanden.

Dieses hier beschriebene Beziehungsspiel zwischen Auftraggeber, Trainer und Teilnehmern ist ein typisches Beispiel für eine Situation, in der ein Outdoor Training zum "Trojanisches Pferd" wird. Der Chef versucht, versteckt hinter dem nach Incentive und Fun klingenden Namen "Outdoor Training" der Gruppe eine Teamentwicklung gleichsam unterszuschieben.
Im Folgenden möchte ich die Beziehungsdynamik zwischen Auftraggeber, hier der Chef, Trainer und teilnehmender Gruppe allgemein analysieren und die einzelnen wichtigen Aspekte anhand des obigen Beispiels erläutern. Dieser Artikel soll dazu beitragen, daß sich Trainer im Spannungsfeld zwischen Auftraggeber und Teilnehmer souverän bewegen können. Souverän bewegen können bedeutet für mich, die relevanten Beziehungen aktiv so zu gestalten, daß keine eigene Unzufriedenheit und kein diffuses Gefühl der Unstimmigkeit den anderen Parteien gegenüber zurückbleibt.

Der Dreiecksvertrag

Fanita English (1985) hat mit dem Modell des Dreiecksvertrags, die vertragliche Beziehung zwischen Auftraggeber, Trainer und Teilnehmer folgendermaßen dargestellt:



Sowohl zwischen Auftraggeber und Trainer als auch zwischen Auftraggeber und Teilnehmer gibt es im Normalfall mehr oder weniger ausführliche und explizite Vereinbarungen: Kontrakte bezüglich der Trainingsmaßnahme. Basierend auf diesen beiden im Vorfeld getroffenen Vereinbarungen muß dann bei Beginn des Workshops ein gemeinsames Verständnis zwischen Trainer und Teilnehmer über Sinn, Ziele und Vorgehensweise für die folgenden Tage entstehen, das zu keinem der beiden anderen Vereinbarungen im Widerspruch steht.
In unserem Beispiel hat die Trainerin einen Kontrakt mit dem Entwicklungsleiter geschlossen, in dem Sinn und Ziele der Outdoor Teamentwicklung geklärt waren. Der Entwicklungsleiter jedoch hat keine Vereinbarung mit seinen Mitarbeitern getroffen. Daraus sind die nicht übereinstimmenden Erwartungen zwischen Trainerin und Gruppe entstanden. Die Trainerin erwartet ein Teamtraining mit Outdoor Elementen, die Gruppe erwartet eine reine Outdoor Fun Veranstaltung.
Aufgrund dieser Vertragsschräglage entsteht eine komplexe Beziehungsdynamik zwischen den 3 Parteien. Um als Trainer effektiv in diesem System agieren zu können, ist ein klares Verständnis dieser Dynamik hilfreich. Der Schlüssel für dieses Verständnis liegt darin, sich über die Verantwortungen der 3 beteiligten Parteien bewußt zu sein.

Outdoor Training - ein trojanisches Pferd (3/6)

EssEncE international development training in & outdoors

phone (+49) 07520 / 923202
fax (+49) 07520 / 923203
email office@t-e-a-m.org
web www.t-e-a-m.org

Verantwortungsverschiebung im Dreiecksvertrag

Verantwortlich ist nach Bernd Schmid (1997) die Person, die auf Fragen bezüglich eines Verantwortungsbereichs antworten kann,will, darf und muß.Ob jemand ...
... antworten kann ist eine Frage der Kompetenz,
... antworten will eine Frage der Wertorientierung,
... antworten darf eine Frage der Autorisierung und
... antworten muß eine Frage der Einforderung von anderen.
Das heißt, erst wenn jemand für einen Verantwortungsbereich kompetent ist, sich dafür entschieden hat, die Verantwortung zu übernehmen, hierarchisch befugt ist,diese Verantwortung zu übernehmen,und wenn die Übernahmen der Verantwortung von seinem Umfeld eingefordert wird,erst dann ist eine stimmige Situation der Verantwortlichkeit gegeben.

In unserem Beispiel ist der Entwicklungsleiter dafür verantwortlich, mit seiner Abteilung die Frage nach dem Sinn und Ziel des Outdoor Trainings zu klären.Anhand des obigen Modells möchte ich nun prüfen, inwieweit diese Verantwortung übernommen wurde. Er kann antworten, da ihm die Gründe für die Maßnahme ja bekannt sind. Er darf antworten, da er für diese Abteilung Personalverantwortung hat.Er will jedoch nicht antworten,da er seine Truppe schonen will, aus Angst, eine Konfrontation mit seinen Beobachtungen könnte die Effektivität weiter senken.Und was auch wichtig ist, er muß nicht antworten – die Gruppe fordert es nicht von ihm ein. Er übernimmt seine Verantwortung also nicht voll.Diese nicht eingenommene Verantwortung löst sich jedoch nicht in Luft auf, sondern verschiebt sich häufig nur - zu dem, der letztendlich antwortet.Wie schlägt sich das konkret in unserem Beispiel nieder? Auf dem Training fordern die Teilnehmer eine Antwort von der Trainerin ein, indem sie den Sinn der Analyse ihrer Zusammenarbeit infrage stellen. Sie erwarten indirekt eine Antwort auf die Frage, was der Grund und das Ziel dieses Trainings sind,da ihnen der Chef dies nicht mitgeteilt hat. Die Trainerin beantwortet letztendlich die Frage, indem sich auf eine kurze Diskussion zu dieser Frage einlässt.Nach dem Verantwortungsmodell will sie also antworten,da sie sich dafür entschieden hat, in dieser Diskussion Stellung zu nehmen. Sie muß antworten, da die Gruppe es von ihr einfordert. Dies sind die fehlenden Verantwortungsteile des Chefs, die die Trainerin übernimmt. Gemeinsam decken sie alle Aspekte der Verantwortung ab: er kann und darf antworten, sie will und muß es tun und übernimmt so also Verantwortung, die eigentlich nicht die ihre ist.

Auf der anderen Seite des Dreiecks erlebt die Abteilung ihren Chef als problematisch, da er zuwenig anwesend ist.Auch hier haben wir den Fall, daß Verantwortung nicht übernommen wird: Die Gruppe stellt sich nicht ihrem eigenen erkannten Problem. Selbstverantwortlich und souverän handelnd würden die Teilnehmer sagen: "Hier ist ein Problem das uns betrifft,wir sprechen unseren Chef darauf an, es zu lösen." Da sie dies nicht tun, haben sie sich faktisch entschieden auf die Frage des Problems nicht zu antworten. Was passiert mit dieser nicht übernommenen Verantwortung? Es ist gut vorstellbar, daß sie auch bei der Trainerin landet. Eine erste unterschwellige Einladung hierzu ist bereits gelaufen, als die Gruppe sich bei der Trainerin über den immer fehlenden Chef beklagt. Implizit kann darin der Wunsch liegen, das sie doch mal mit dem Chef reden sollte, etwa dergestalt,daß bei einer Nachbesprechung mit dem Auftraggeber die Trainerin ihm dann nahelegen könnte, mehr Zeit in seine Abteilung zu investieren.

Ein weiterer wichtiger Verantwortungsbereich einer Teamentwicklungsmaßnahme ist die Ergebnisverantwortung. So wie man ein Pferd zur Tränke führen, es aber nicht zum Trinken zwingen kann, kann man auch ein Team auf eine Teamentwicklung schicken, es jedoch nicht dazu zwingen, seine Zusammenarbeit zu verbessern. Um eine echte nachhaltige Entwicklung des Teams zu ermöglichen muß die Motivation hierzu bei den Mitgliedern selbst liegen.Die Gruppe trägt dann im Idealfall die Ergebnisverantwortung für die Maßnahme. Auch in diesem Fall entlarvt das Verantwortungsmodell die Verschiebung der Ergebnisverantwortung in unserem Beispiel. Die Gruppe der Entwicklungsingenieure kann am besten selbst auf die Frage antworten, was sich verändern muß, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Sie dürfen auch auf diese Frage antworten, da der Chef sie speziell dafür auf ein Teamtraining schickt. Sie müssen die Fragen jedoch nicht beantworten, da es der Chef nicht explizit von ihnen

EssEncE international development training in & outdoors

phone (+49) 07520 / 923202
fax (+49) 07520 / 923203
email office@t-e-a-m.org
web www.t-e-a-m.org

einfordert. Ganz im Gegenteil,vor der Gruppe hat er überhaupt nie einen Bedarf für eine Verbesserung der Zusammenarbeit angesprochen. Sie wollen auch nicht antworten, da sie eine komplett andere Erwartung an das Training haben. Die Teilnehmer fühlen sich also nicht verantwortlich für das vom Auftraggeber erwartete Trainingsergebnis: der Verbesserung der Zusammenarbeit. Die Trainerin springt hier wiederum in die Verantwortung, da sie die Leute davon überzeugt, daß es gut für die Gruppe ist,das Erlebte jeweils kurz zu reflektieren.Sie fühlt sich verantwortlich für das Ergebnis – die Verbesserung der Zusammenarbeit,obwohl die Teilnehmer dies gar nicht wollen.

Der Trainer als Abstellplatz nicht wahrgenommener Verantwortungen? Auf den ersten Blick könnte man sagen, es funktioniert ja, die Antworten kommen! Bei genauerer Betrachtung erweist sich dies jedoch als problematisch.Das Ergebnis in unserem Beispiel ist ein fauler Kompromiss: Weder das Ziel des Chefs, eine dauerhafte Verbesserung der Zusammenarbeit zu erreichen,noch die Erwartung der Ingenieure nach einem tollen Incentive ist erfüllen.Auch die Trainerin ist nicht zufrieden,da sie ihren Auftrag nicht voll erfüllen konnte. Was bleibt, ist ein schlechter Nachgeschmack bei allen Parteien.
Die Verschiebung von Verantwortung führt nicht zu effektiven Ergebnissen.Im Gegenteil, es entstehen dysfunktionale Beziehungen, die in der Transaktionsanalyse als Symbiosen bezeichnet werden.

Dysfunktionale Beziehungen durch Verantwortungsverschiebung

Nach Bernd Schmid (1997) sind dysfunktionale symbiotische Beziehungen solche, in denen Verantwortung nicht wahrgenommen oder verschoben wird,oder in denen das daraus entstehende Unbehagen verschoben wird.Der Preis der Symbiose ist der Verlust von Potential. Die Beteiligten blenden Bereiche ihres Potentials aus, welches sie als souverän handelnde Erwachsene normalerweise nutzen könnten. Stattdessen begeben sie sich in eine Abhängigkeit mit dem Symbiosepartner, geben ein Stück ihrer Souveränität auf und schränken ihren Handlungsfreiraum ein.Anhand unseres Beispiels lassen sich die negativen Konsequenzen symbiotischer Beziehungen anschaulich nachvollziehen.

Der Chef nimmt seine Verantwortung nicht wahr, Mißstände in der Zusammenarbeit seiner Abteilung anzusprechen und geht so eine symbiotische Beziehung zu seinen Mitarbeitern ein.In dieser Haltung macht er sich insofern von den Ingenieuren abhängig, als er darauf wartet, daß diese die Probleme selbst erkennen. Geschieht diese nicht, ist es zum eigenen Nachteil, da seine Leistung letztendlich am Ergebnis seiner Abteilung gemessen wird. Er legt so sein Schicksal in die Hände seiner Mitarbeiter, macht sich abhängig von ihnen, anstatt selbstverantwortlich aktiv zu werden.Dadurch nimmt er sich und dem Team eine wichtige und wertvolle Entwicklungschance, die in dem Ansprechen der beobachteten schlechten Zusammenarbeit liegt.
Da er einerseits bemerkt, das die Zusammenarbeit nicht optimal läuft und er sich andererseits selbst entmächtigt hat,dieses Problem anzusprechen, fühlt er sich in seiner Situation unwohl.Nach Bernd Schmid kann in symbiotischen Beziehungen nicht nur die Verantwortung, sondern auch das daraus resultierende Unbehagen verschoben werden. Was geschieht in unserem Beispiel mit dem Unbehagen des Chefs? Nach dem Vorgespräch scheint er es abgegeben zu haben, da er das Meeting bester Dinge beendet mit dem Gefühl, nun auch dieses Problem vom Tisch zu haben. Dieses verschobene Unbehagen kommt bei der Trainerin erst auf dem Training an, als sie mit der Gruppe den Kompromiss aushandelt. Sie fühlt sich nicht mehr wohl,da sie Abstriche von ihrem Auftrag gemacht hat. Mit der angenommenen Verantwortung, den Teilnehmern zu erklären, warum sie hier sind, hat sie auch die negativen Gefühle mit übernommen.
Werfen wir einen Blick auf die Einschränkung des Handlungsspielraums, den die Trainerin in dieser Symbiose mit dem Chef erfährt: Sie übernimmt die Verantwortung, mit der Gruppe Sinn und Ziel des Trainings in einem Kompromiß auszuhandeln.Würde die Trainerin diese Verantwortung des Chefs nicht übernehmen, dann hätte sie die Freiheit, die Gruppe damit zu konfrontieren, Sinn und Ziel des Trainings mit dem Chef selbst zu klären.Diese Intervention würde einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Trainings leisten,sie kann potentiell die Symbiose zwischen Team und Chef auflösen und so Möglichkeiten für Entwicklung freilegen.

Outdoor Training - ein trojanisches Pferd (5/6)

EssEncE international development training in & outdoors

phone (+49) 07520 / 923202
fax (+49) 07520 / 923203
email office@t-e-a-m.org
web www.t-e-a-m.org

An diesen Fällen sieht man exemplarisch, wie durch die Verantwortungsverschiebung Beziehungen entstehen, die Weiterentwicklung und freies Handeln blockieren. Im besten Fall, wie zwischen Chef und Mitarbeitern entsteht stagnierende Mittelmäßigkeit, in vielen Fällen jedoch Unzufriedenheit, ein Gefühle der Unstimmigkeit oder unbefriedigende Ergebnisse.

Wie kann man als Outdoor Trainer im Vorfeld vermeiden, als trojanisches Pferd genutzt zu werden?

Die Gefahr, in eine solche Situation zu geraten lässt sich nie vollständig vermeiden,da man im Dreiecksvertrag weder Kontrolle über die expliziten noch die impliziten Vereinbarungen zwischen Auftraggeber und Gruppe hat.Es gibt jedoch eine Reihe von Möglichkeiten, das Risiko stark einzuschränken.

- Bei der Auftragsklärung mit dem Auftraggeber kann man direkt Fragen, inwieweit die Gründe und Ziele der Maßnahmen mit den Teilnehmern kommuniziert sind oder kommuniziert werden. So merkt man schnell, ob die Gefahr einer Vertragsschräglage besteht.Wichtig ist dann, den Kunden aufzuklären und für die Problematik zu sensibilisieren. Eine konsequente Schlußfolgerung ist,dem Auftraggeber nur dann ein Training zu verkaufen, wenn den Teilnehmern die Ziele und Gründe klar sind.Dies kann als Bedingung Bestandteil des schriftlichen Vertrag sein.
- Oft verhandelt der Trainer nicht selbst mit dem Auftraggeber. Typisch ist, daß z.B. die Geschäftsführerin eines Beratungsunternehmens das Vorgespräch führt und die Durchführung dann an einen freiberuflichen Trainer abgibt. Je mehr Zwischenparteien im Dreiecksvertrag beteiligt sind,um so schwieriger wird offensichtlich eine klare Kommunikation der Erwartungen und Vereinbarungen.Daher ist es empfehlenswert, so wenig Parteien wie möglich involviert zu haben. Es ist sicher hilfreich,wenn die Beteiligten sich entsprechend intensiv über die vereinbarten Kontrakte und Erwartungen austauschen.
- Schreibt der Auftraggeber eine schriftliche Einladung an die Teilnehmer, empfehle ich dem Auftraggeber immer, nochmals die Ziele klar zu formulieren,und bitte ihn darum, mir eine Kopie der Einladung zu schicken.Auf diese Weise erhält man ein weiteres Indiz,in welcher Erwartung die Teilnehmer anreisen. Damit wird deutlich, daß es entscheidend wichtig ist,daß diese Einladung vom Auftraggeber und keinesfalls vom Trainer kommt, um die Verantwortung konsequent dort zu lassen,wo sie hingehört.
- Werden in der Einladung an die Teilnehmer die Ziele nicht explizit genannt, sondern wird nur allgemein zu einem Outdoor Training eingeladen, ist es ratsam nochmals ein klärendes Gespräch mit dem Auftraggeber zu führen.
- Oft ist der Auftraggeber auch Chef der Teilnehmergruppe, und in dieser Funktion auch auf dem Training anwesend. In diesem Fall lasse ich immer den Auftraggeber die Teilnehmer offiziell begrüßen und das Training eröffnen. Zu diesem Anlass bitte ich ihn nochmals zu erklären, wie es zu diesem Training gekommen ist, was die Gründe und Ziele für diese Maßnahme sind.
  Stimmen bei dieser Eröffnung die Aussagen des Auftraggebers nicht mit den Vereinbarungen mit dem Trainer überein, ist es wichtig, darauf zu reagieren. Eine Möglichkeit ist, vor der Gruppe kurz die Ergebnisse des Vorgesprächs darzustellen. Dies lässt sich beispielsweise folgendermaßen formulieren:
  "Herr ...(Auftraggeber),wenn ich Sie bei unserem Vorgespräch richtig verstanden habe, sehen Sie die Ziele dieser Veranstaltung ..."
- Natürlich besteht auch die umgekehrte Möglichkeit, daß eine Vertragsschräglage nicht durch den Auftraggeber, sondern durch den Trainer ausgelöst wird. Es ist möglich, daß der Kunde ein anderes Produkt sucht, als die Trainerin anzubieten hat. So kann es geschehen, daß sich der Kunde etwas anderes aufdrängen lässt,als er sich eigentlich vorgestellt hat. Es ist häufig zu beobachten,daß die in ihrer Zielrichtung grundverschiedenen Produkte Incentive und Training verwechselt werden.

Outdoor Training - ein trojanisches Pferd (6/6)

EssEncE international development training in & outdoors

phone (+49) 07520 / 923202
fax (+49) 07520 / 923203
email office@t-e-a-m.org
web www.t-e-a-m.org

Verhalten in einer Vertragsschräglage

Was ist zu tun, wenn man merkt, daß man als Trainer "im trojanischen Pferd sitzt"?

- Schritt eins ist, diese Vertragsschräglage möglichst frühzeitig zu erkennen. Hier bekommt die Erwartungsabfrage z Trainingsbeginn eine wichtige Bedeutung. Um die Erwartungen unverfälscht abzufragen,die die Vereinbarung zwi schen Auftraggeber und Gruppe widerspiegeln, sollte eine Erwartungsabfrage zeitlich vor eventuellen Programm- oder Methodenvorstellungen des Trainers erfolgen. Schnell Klarheit kann hier z.B. durch zirkuläre Fragen entstehe Man fragt die Gruppe:"Was glauben Sie, erwartet sich der Auftraggeber von dieser Veranstaltung" und analog di Frage für den Auftraggeber. Ist dieser nicht anwesend, kann man als Trainer die mit dem Auftraggeber getroffene Vereinbarung den Erwartungen der Teilnehmer gegenüberstellen. Ziel dieses ersten Schrittes ist es, daß Trainer und Gruppe gemeinsam den Erwartungsunterschied als solchen erkennen.
- Im 2. Schritt geht es dann darum, das Auftraggeber und Teilnehmer eine Vereinbarung darüber treffen, was Sinn und Ziel der Veranstaltung ist. Der Stolperstein für den Trainer ist hier, der Versuchung zu erliegen, diese Klärungsaufgabe dem Auftraggeber abzunehmen. Ist dieser anwesend, kann der Trainer nach Verdeutlichung der Vertragsschräglage den Entscheidungsprozess neutral moderieren.
  Ist der Auftraggeber nicht anwesend, muß die Gruppe die nun bekannten Erwartungen des Auftraggebers berück- sichtigend, eine eigene Entscheidung treffen,ob sie ein Incentive oder ein Training wünschen. Passt diese Entscheidung nun mit der Entwicklungserwartung des Auftraggebers zusammen,so hat sich die Gruppe selbstver- antwortlich (ohne Motivationsversuche des Trainers) hierfür entschieden und die Basis für Entwicklung gelegt.Wil die Gruppe weiterhin ein Incentive, trotz der nun bekannten Trainingserwartung des Auftraggebers, dann sollte de Trainer diesen kontaktieren,um diesem die Verantwortung zu überlassen, die Vereinbarung mit dem Trainer zu ändern, oder aber das Training abzubrechen.

Abschließend

Alles hat seinen Preis. Der Preis der oben beschriebenen Empfehlungen kann der Verlust eines Auftrags sein, da de Auftraggeber sich möglicherweise für den angenehmeren Weg entscheidet und den Anbieter wählt, der ihm seine Verantwortung abnimmt.Jedoch muss man sich darüber im Klaren sein, daß das Ergebnis in der Regel nur noch Mittelmäßigkeit ist und so langfristig den Ruf der Methode Outdoor Training gefährden kann.
Was letztlich vor jeder Intervention mit den Teilnehmern steht, ist eine grundsätzliche Entscheidung zwischen kurz fristigem Profit und nachhaltiger Professionalität.

Literatur:

ENGLISH, Fanita:Der Dreiecksvertrag in Zeitschrift für Transaktionsanalyse 2/1985
SCHIFF, S.: Personality Development and Symbiosis In TAJ, 7, 4, 1977
SCHMID, Bernd: Wege zu einer Verantwortungskultur Studienschrift; Institut für systemische Beratung,Wiesloch 1997
STEWARD, Ian; Joines, Vann: Die Transaktionsanalyse Herder, Freiburg 1990.