

Erleuchtung tief im Dunkeln

Vertriebsmitarbeiter werden zu Höhlen-Menschen

Vertriebsteams sind nur dann erfolgreich, wenn die Zusammenarbeit perfekt funktioniert. DVVA-Autor Michael Gestmann erläutert, wie Trainings in Höhlen dazu beitragen, die Durchschlagskraft von Teams zu erhöhen.

Nicht nur in schwierigen Zeiten ist es wichtig, dass alle Vertriebsmitarbeiter an einem Strang ziehen. Ein Weg, gesund dafür zu sorgen und Teams auf gemeinsame Ziele einzuschwören, ist ein Training in einer Welt ohne Sonne. Laut Trainer Klaus Medicus, Compass Team Consulting, München, der diese Trainings durchführt, wird zweierlei bewirkt: „Der Weg in die Tiefen einer Höhle sorgt dafür, dass jeder Einzelne über sich selbst hinauswächst, indem er die Herausforderungen meistert. Teams wachsen dadurch intensiver zusammen. Zudem ist zu erkennen, wer das Zeug zur Führungsnachwuchskraft hat, wer über Leadershipkompetenzen verfügt.“

Erwartungsvoll, aber auch innerlich leicht angespannt wegen des bevorstehenden Höhlenabenteuers begann das dreitägige Training des Vertriebsteams. Der erste Tag stand ganz im Zeichen der Vorbereitung auf den Trip unter die Erde, denn aus der Höhle sollte keine Höhle werden. Aus Seilen etwa sollte in einer Höhe von einem halben Meter zwischen Bäumen eine Verbindung gebaut, anschließend ohne Hilfsmittel über das Seil gegangen werden. Prompt der erste Frust, wie im richtigen Leben. Die Teilnehmer planten chaotisch, alle redeten durcheinander und arbeiteten unkoordiniert. Beinahe kommt es zur Rückgabe des „Projektauftrags“. Doch einer der Teilnehmer übernimmt die Führung. „Haben wir wirklich alles probiert?“ Dank seiner Intervention und klarer Anleitungen wird das Problem gelöst. Es entsteht wieder Energie, die Stimmung steigt.

Anschließend theoretische und praktische Einführung ins Klettern durch den extra engagierten Kletterprofi Robert Kraus. Er erläutert und demonstriert, was im Umgang mit Seil, Klettergurten, Helm, Sicherungstechnik und Klettertechniken zu beachten ist. Dann heißt es für jeden: ran an die Felswand und ausprobieren. Eine der Aufgaben: Ohne Blickmöglichkeit nach unten (überhängender Fels) jeden Teilnehmer rund 25 Meter auf den Boden abzuseilen. Jubel, weil alle es schaffen.

Zwischen den Übungen Zeit, um zu reflektieren. „Jeder sollte sich bewusst werden, wie er etwa mit Schwierigkeiten umgeht, wann er sich verbeißt, aber auch wie das Verhalten der Gruppe und wie die wechselseitige Unterstützung ist“, begründet Klaus Medicus die intensiven Reflexionsphasen.

Erleuchtung tief im Dunkeln

Am zweiten Tag, endlich, Fahrt zur Bismarckgrotte. Mit einer Projektsimulation startet der Abstieg in die Welt ohne Sonne. Im Fünf-Minutenabstand geht einer nach dem anderen in die Höhle. Jeder Teilnehmer ist für eine Gefahrenstelle auf dem Weg nach unten zuständig und soll dem nachfolgenden über die Gefahren informieren. So entsteht eine Prozesskette, in der sich jedes Mitglied seiner Ver-

spielen muss, während sich einer nach dem anderen durch eine schmale Öffnung zwischen zwei Felsen zwölf Meter tief abseilt. Draußen über 32 Grad Hitze, in der Höhle nur acht Grad. Es ist dunkel und klamm.

Die große „Halle“, in der wir „landen“, ist über 15 Meter hoch, schmal und langgezogen. Wir gehen durch einige „Räume“ hin zum Einstieg in den Keller, der weitere 29 Meter tiefer liegt. Der Auftrag lautet: verschiedene Stockwerke erkunden. Insgesamt erstreckt sich eine meist verwinkelte, unübersichtliche Fläche, die größer als vier Fußballfelder ist in einem Labyrinth auf vier Ebenen. Schon ist die Orientierung weg. Der Umgang mit Ungewohntem, mit Unbequemem soll geübt, die eigene „Komfortzone“ reflektiert und verlassen werden. Kein Problem, denn wir sollen uns durch einen winzigen Spalt in einen anderen Höhlenteil schieben. Plötzlich, ein Teilnehmer bleibt stecken. Er kann weder vor noch zurück. Schnelles Handeln ist angesagt, bevor Panik entsteht. Doch die Trainer Medicus und Kraus bleiben Herr der Situation. Sie unterstützen den

Enge entlassen wurde. Die ungewohnte Abgeschiedenheit und Dunkelheit in der Tiefe erhöht die Aufmerksamkeit, aber auch den Stresslevel. Dadurch ist sehr schön zu beobachten, welche Rolle der Einzelne einnimmt – die des dynamischen Machers, des Leaders oder die des Mitarbeiters auf Führungsposition? Die einen finden den Zugang zum Fordern und Fördern, die anderen beschäftigen sich nur mit sich selbst und verlieren den Rest des Teams.

Auch dies reflektieren die Trainer, um die Parallelen zum Berufsalltag sichtbar zu machen. Sie fragen: Was hat zum Erfolg beigetragen? Wie gehen Sie mit Extremsituationen in der Projektarbeit um, wenn scheinbar nichts mehr geht? In der Grotte hat jeder den Stress unmittelbar erlebt und musste ihn bewältigen. Das macht Mut und gibt Selbstvertrauen. „Wer wie wir diese Erfahrungen gemacht hat, verschanzt sich nicht hinter dem Vorgesetzten oder hat Angst, kalkulierte Risiken einzugehen“, ist ein Teilnehmer überzeugt.

Die Höhle selbst ist Ernstfall, ist ein Projekt. Es geht auch um das persönliche Commitment. Denn für den, der sich darauf einlässt und in der Höhle ist, gibt es erst einmal kein Zurück. Jeder muss mit- und weitermachen. „Das unterscheidet die Höhle etwa von



Eingeklemmten, seine Atmung zu kontrollieren und ruhig zu bleiben. Dann sollte er prüfen, wie und in welchem Maße er sich bewegen kann, was er tun müsse, um die Engstelle zu passieren. Nach zwei „ewigen“ Minuten schafft er es. Gottlob. Auch andere haben Probleme, sich durchzuzwängen. Doch die Teamarbeit funktioniert nun. Einmal mehr erweist sich, dass der Erfolg mehrere Väter/Mütter hat. Allerdings geht es nicht um Abhängigkeit, sondern um Partnerschaft, betont später Klaus Medicus, damit außergewöhnliche Leistungen möglich sind. Deutlich wird das den Teilnehmern, als sie reflektieren, dass etwa im Alltag Zuständigkeiten wichtiger erscheinen als das reibungslose Zusammenspiel mit Kollegen. Dabei wissen sie nur zu gut, wie nachteilig es sich auswirkt, wenn jemand sein Machtwissen nutzt, um sich auf Kosten der anderen zu profilieren versucht. Alle müssen an einem Strang ziehen, das ist die zentrale Erkenntnis des Höhlentrainings. Das dürfte jeder tief im Dunkeln kapiert haben.

Persönliches Commitment erforderlich

Die Höhle konfrontiert einen mit sich selbst, mit den eigenen tiefsten Ängsten – und führt wieder

Übungen im Hochseilgarten, denn eine Höhle stellt qualitativ erheblich höhere Anforderungen als konventionelle Outdoormaßnahmen“, erlebt Klaus Medicus immer wieder. Die Höhle werfe den Einzelnen ganz auf sich selbst zurück und mache gewohnte Verhaltensmuster durch die Grenzsituation deutlich.

Nach sechs Stunden Höhenaufenthalt sind alle erleichtert und stolz. Ein Teilnehmer war Asthmatiker: „Ich habe mich nicht in die Bedenken hineingesteigert, obwohl ich ein mulmiges Gefühl hatte. Das nehme ich mit für künftige Situationen. Im Team sind meine Grenzen höher gesteckt, ich schaffe mehr und dazu brauche ich Vertrauen in die anderen.“

Damit jeder diese „moments of excellence“ in seinem Leben verankern kann, geben die beiden Trainer folgende Tipps: „Diese emotionalen Erfahrungen bleiben in starker Erinnerung, wenn Teilnehmer sich persönlich ein klares Bild des Erfolgs im Gehirn abspeichern.“ Manche wollen sich Erinnerungsfotos als Motivationsschub in ihrem Büro aufhängen.