

---

# BestMasters

Mit „BestMasters“ zeichnet Springer die besten Masterarbeiten aus, die an renommierten Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden sind. Die mit Höchstnote ausgezeichneten Arbeiten wurden durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlen und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Fachgebieten der Naturwissenschaften, Psychologie, Technik und Wirtschaftswissenschaften.

Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchswissenschaftlern Orientierung geben.

---

Tanja Spielberger

# Maßnahmen zum Outdoor-Teambuilding

Allgemeine Erfolgskriterien und auf  
Teamphasen ausgerichtete  
Übungsauswahl

Tanja Spielberger  
München, Deutschland

BestMasters

ISBN 978-3-658-12298-0

ISBN 978-3-658-12299-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-12299-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

## Vorwort

Im Kontext der Teamentwicklung erfreuen sich Outdoor-Trainings zunehmender Popularität. Deren Lernpotential wird jedoch häufig nicht optimal ausgeschöpft. Neben allgemeinen Anforderungen an ein erfolgreiches Outdoor-Teambuilding, ist es insbesondere wichtig, die Aktivitäten an den speziellen und individuellen Anforderungen des Teams auszurichten. Entsprechend bestand das Ziel dieser Arbeit darin, einen allgemeinen Kriterienkatalog für erfolgreiche Outdoor-Teambuildings zu entwickeln, sowie ein Modell aufzustellen, anhand dessen die Übungsaktivität optimal ausgewählt werden können. Als Basis hierfür diente die Gegenüberstellung von übungsspezifischen Merkmalen und Lernzielen mit phasenabhängigen Teamproblemen. Die Inhalte richten somit sowohl an Personalentwickler und Führungskräfte, die sich dafür entscheiden ihr Team in ein Outdoor-Teambuilding zu schicken, als auch an Trainer, Pädagogen und Coaches, die mit der Durchführung eines derartigen Trainings beauftragt werden.

Die vorliegende Arbeit wurde von April bis Juni 2015 im Rahmen einer Masterarbeit im Studiengang „Wirtschafts- und Organisationswissenschaften“ am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität der Bundeswehr München verfasst. Zum Gelingen der Arbeit haben verschiedene Personen beigetragen, denen ich an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön für ihre Unterstützung aussprechen möchte.

Mein ganz besonderer Dank gilt meiner betreuenden Professorin, Frau Univ.-Prof. Sonja A. Sackmann, Ph.D., sowie ihren wissenschaftlichen Mitarbeiterin, Frau Verena Eichel und Frau Dr. Nicola Klaus. Der von mir vorgebrachte Themenvorschlag wurde sofort offen aufgenommen und ich konnte während der gesamten Bearbeitungszeit immer auf volle Unterstützung und wertvollen Input zählen.

Arbeiten, die eine Befragung beinhalten, erfordern immer auch die Unterstützung von Seiten der entsprechenden Unternehmen. Im vorliegenden Fall richtet sich mein Dank an sämtliche Outdoor-Trainer (die genauen Unternehmen sind dem Anhang zu entnehmen), die an der E-Mail-Befragung zu den „Top 10“-Outdoorübungen teilgenommen haben.

Ein großes Dankeschön gebührt außerdem meinem Ausbildungsunternehmen Munich Re. Während des gesamten fünfjährigen ausbildungsintegrierten Studiums konnte ich stets auf vollsten Rückhalt von Seiten des Unternehmens und v.a. der Personalverantwortlichen, Frau Michaela Schindler, zählen. Ohne die Unterstützung, sowohl in finanzieller als auch fachlicher Sicht, wäre eine Arbeit von der vorliegenden Qualität kaum denkbar gewesen.

Schließlich danke ich allen Personen in meinem privaten Umfeld, insbesondere meinen Eltern, Rosmarie und Georg Spielberger, für die moralische Unterstützung. Auch bei unserem Familienfreund Herrn Josef Rottmair möchte ich mich hiermit sehr für das Korrekturlesen und die vielen Hinweise zu sprachlichen Formulierungen bedanken. Ein ganz besonderer Dank geht abschließend an meinen Lebensgefährten, Fabian Fehrenbach, der mir sowohl emotional als auch fachlich mit Rat und Tat zur Seite gestanden ist und es verstanden hat, mich während der gesamten Studienzeit und insbesondere auch in der Fertigstellung dieser Arbeit stets zu unterstützen.

München, im September 2015

Tanja Spielberger

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Anhangsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XV</b>
<b>1. Notwendigkeit der gezielten Förderung von Teamprozessen und die Bedeutung von Outdoor-Trainings in diesem Kontext</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	4
1.3 Einordnung in den Forschungsrahmen der Psychologie und Schnittstellen zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen .....	5
1.4 Vorgehensweise .....	6
<b>2. Grundüberlegungen zur Teamarbeit</b> .....	<b>9</b>
2.1 Definition „Team“ und Abgrenzung zur „Gruppe“ .....	9
2.2 Klassifikationsansätze für Teams .....	10
2.3 Kriterien eines leistungsfähigen und effektiven Teams .....	11
2.4 Phasen der Teamentwicklung .....	14
<b>3. Grundüberlegungen zu Teambuildingmaßnahmen</b> .....	<b>19</b>
3.1 Definition „Tebuilding“.....	19
3.2 Teaminterventionen nach West (1994).....	20
<b>4. Grundüberlegungen zur Outdoor-Teambuilding-Maßnahmen</b> .....	<b>21</b>
4.1 Definition von „Outdoor-Trainings“ bzw. „Outdoor-Teambuildings“ und Abgrenzung zu „Incentives“ .....	21
4.2 Vorteile und Einschränkungen von Outdoor-Trainings.....	22
4.3 Systematisierung von Outdoor-Trainings.....	24
<b>5. Allgemeine Anforderungen an effektive und erfolgreiche Outdoor-Teambuilding-Trainings</b> .....	<b>27</b>
5.1 Grundsätzliche Erfolgskriterien bei Teambuilding-Maßnahmen .....	27
5.2 Spezielle Erfolgskriterien bei Outdoor-Teambuildings.....	29

---

<b>6. Vorbereitende Analysen zur Auswahl geeigneter Outdoor-Teambuilding-Aktivitäten .....</b>	<b>35</b>
6.1 Analyse der phasenspezifischen Probleme eines Teams .....	35
6.2 Darstellung zehn ausgewählter Outdoor-Übungen und Untersuchung auf ihre übungsspezifische Zielsetzung .....	37
<b>7. Entwicklung eines Modells zur Gegenüberstellung phasenspezifischer Probleme und übungsspezifischer Zielsetzungen .....</b>	<b>49</b>
7.1 Diagnoseinstrumente für die Zuordnung des Teams zu einer Phase .....	49
7.2 Grundmodell .....	50
7.2 Anwendung des Grundmodells auf die dargestellten „Top 10“-Outdoor-Team- Übungen und Ableitung von Empfehlungen .....	52
7.3 Bewertung der Ergebnisse .....	56
<b>8. Fazit und Ausblick .....</b>	<b>59</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>61</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>71</b>

## Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Liste der angesprochenen Outdoor-Teambuilding-Anbieter.....	61
Anhang 2: E-Mail-Text zur Ansprache der Outdoor-Trainer.....	62
Anhang 3: Zusammenfassung der Ergebnisse der Umfrage zu den „Top 10“- Outdoor-Team-Übungen .....	63
Anhang 4: Anwendung des Matrixmodells zur Beurteilung des phasenspezifischen Übungseinsatzes auf die „Top 10“-Outdoor-Team-Übungen .....	64
a) Pythagoras.....	64
b) Trustwalk.....	65
c) Spinnennetz .....	65
d) Floßbau .....	66
e) Mohawk-Walk.....	66
f) Blatt-Wenden .....	67
g) Pipeline .....	67
h) Schluchtüberquerung .....	68
i) Trapez.....	68
j) Vertrauensfall.....	69



## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Kriterien der Teameffektivität .....	12
Abbildung 2: Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman (1965) .....	15
Abbildung 3: Systematisierung von Outdoor-Trainings .....	24
Abbildung 4: Zusammenfassung der Erfolgskriterien für Outdoor-Teambuildings.....	33
Abbildung 5: Phasenspezifische Probleme eines Teams.....	36
Abbildung 6: Übungsaufbau Trapez/Vertrauensdreieck.....	45
Abbildung 7: Zusammenfassung der Lernziele der „Top 10“-Outdoor-Team-Übungen.....	48
Abbildung 8: Teamentwicklungsuhr nach Francis und Young (1996).....	50

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: „Top 10“ der am häufigsten eingesetzten Outdoor-Teambuilding-Übungen .....	38
Tabelle 2: Grundmodell zur Gegenüberstellung der Übungslernziele mit den phasenspezifischen Problemen eines Teams.....	51
Tabelle 3: Zusammenfassung der phasenabhängigen Übungsempfehlungen.....	56

## Abkürzungsverzeichnis

akt..	aktualisierte
Aufl.	Auflage
best.	bestimmten
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
cm	Zentimeter
Co.	Compagnie
d.h.	das heißt
Dr.	Doktor
e.a.s.i.	erfrischend, aktiv, spielerisch, inspirierend
e&l	erleben und lernen
e.K.	eingetragener Kaufmann
E.O.T.	Eventservice, Outdoorevent, Teamtraining
ebd.	ebenda
erg.	ergänzte
erw.	erweiterte
et al.	et alii
etc.	et cetera
F-A-T	Fragebogen zur Arbeit im Team
GbR.	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
gest.	gestaltete
ggfs.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HR	Human Resource
Hrsg.	Herausgeber
I.O.	Indoor Outdoor
KAP	Kooperative Abenteuer Projekte
KG	Kommanditgesellschaft
KKR	Kassler-Kompetenz-Raster
o.ä.	oder ähnlichem
o.J.	ohne Jahr
o.O.	ohne Ort
o.T.	ohne Titel
PADUA	Pflege anders denken und ausbilden
Ph.D.	Doctor of Philosophy
u.a.	unter anderem
UK	United Kingdom
Univ.-Prof.	Universitätsprofessor
S.	Seite
SYMLOG	System für die mehrstufige Beobachtung von Gruppen
TRP	Team-Ressourcen-Programmierung

überarb.	überarbeitete
untersch.	unterschiedlicher
unveränd.	unveränderte
v.a.	vor allem
vollst.	vollständig
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert