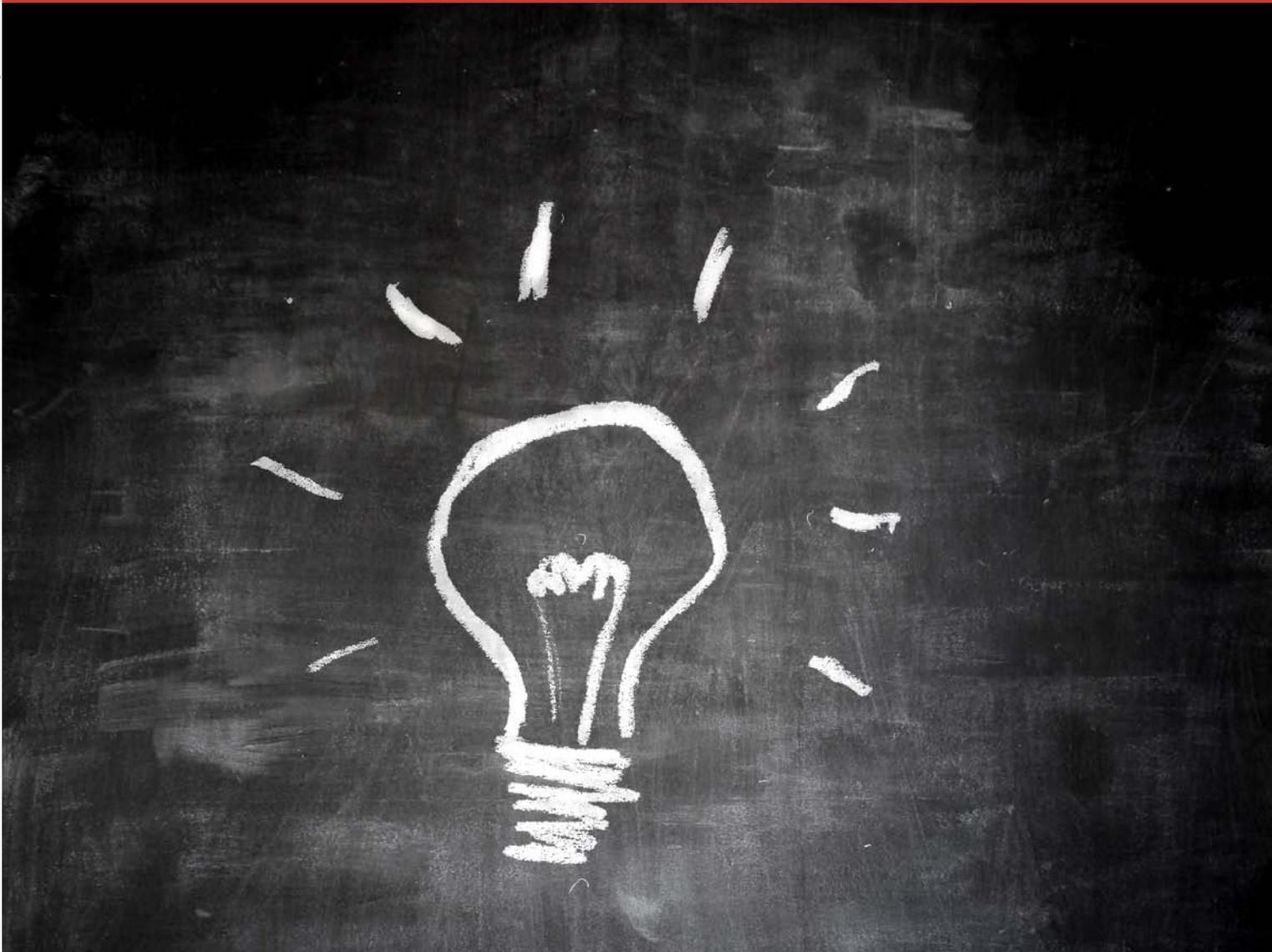


# Erleuchtung ohne Beleuchtung

MANAGEMENTTRAININGS IM DUNKELN

Foto: olly/fotolia.com



Trainings im Dunkeln sind faszinierend und befremdlich zugleich. Und vielseitig: So klappt in der Dunkelheit das Teambuilding oft schneller, die Kommunikation wird genauer, das Denken klarer, die Ideen sprudeln freier. Gründe genug, das Licht auszuschalten.

**Preview:** ► Katalysator für Beziehungen: Wie die Dunkelheit Teams zusammenschweißt ► Klarer sprechen: Warum das finstere Format die Kommunikation verbessern kann ► Gedanken hören: Was man in der Dunkelheit über sich selber lernt ► Führung in der Finsternis: Wie Führungskräfte profitieren ► Dunkelheit macht helle: Wieso Kreativität und Offenheit zunehmen, wenn man nichts sieht

■ „Hallo? Ist da jemand?“ – Schickt man Menschen in stockdunkle, ihnen unbekannte Räume, beginnen sie sofort nach anderen zu rufen, die Hände auszustrecken und zu tasten, selbst dann, wenn sie nicht wissen, wer da noch ist. Das hat Otto Krumeich, Leiter des Bereichs Service Business beim Verpackungsmaschinenhersteller KHS Copplast, selbst erlebt. In einem Workshop wagte er sich mit seinen Mitarbeitern in die Finsternis und erlebte gleich zu Beginn diesen für ihn überraschenden Effekt. Krumeich: „Das war bei allen Teilnehmern gleich. Jeder fing instinktiv an, einen Menschen in seiner Nähe zu suchen.“

Damit traf der Workshop von Anfang an ins Schwarze. Denn die besondere Stärke von Trainings, bei der der Sehsinn quasi ausgeschaltet wird, liegt im Teambuilding. „Man möchte im Dunkeln nicht allein sein“, sagt Angelika Antz-Hieber, Leiterin des Dialogue Training Centers der Münchner Alli-

anz, einem der Anbieter der finsternen Seminare. „Man übernimmt automatisch Verantwortung für die anderen, eventuelle Animositäten können nicht aufrechterhalten werden.“

Auch Krumeich wollte mit dem Teamworkshop im Dunkeln den Zusammenhalt unter seinen Mitarbeitern stärken. Denn die fertigen ihre Maschinen, die später zu großen Anlagen zusammengefügt werden, an fünf über ganz Deutschland verteilten Standorten. Eine enge Abstimmung ist dringend geboten: „Wir wollen weg vom Inseldenken und hin zur Gemeinsamkeit“, berichtet Krumeich. Im Dunkeln hat jeder gemerkt, dass er auf die anderen angewiesen ist. Dazu hatten auch die Übungen in der Finsternis beigetragen: So sollten die Teams zum Beispiel ein Riesenpuzzle zusammensetzen, wobei jeder nur das Teil anfassen und beschreiben durfte, das er selbst in der Hand hielt. „Es war intensives Teamwork vonnöten, damit etwas Ganzes entstehen konnte“, sagt Krumeich.

#### **Katalysator für Teamprozesse**

Eine Erfahrung mit Effekt: Viele Teilnehmer schwärmen von der positiven Wirkung auf die Zusammenarbeit im Team, aber auch von dem besonderen Erinnerungseffekt, den der Aufenthalt im Lichtlosen mit sich

## Service

### **Linktipps**

► [www.dialog-im-dunkeln.de](http://www.dialog-im-dunkeln.de)

Die Ausstellung in Hamburg und Frankfurt, bei der blinde Menschen Sehende durch die Dunkelheit führen. Vorgestellt werden auch die Trainingsmöglichkeiten für Firmen.

► [dialogue-training-center.allianz.com](http://dialogue-training-center.allianz.com)

Das Trainingscenter der Allianz stellt die Möglichkeiten für Trainings im Dunkeln vor.

► [www.licht-los.de](http://www.licht-los.de)

Der Berater Michael Lück aus Köln hat sich auf Trainings und Workshops in der Finsternis spezialisiert.

### **Literaturtipps**

► **Sylvia Jumpertz: Recruitment bei Otto – Von Takten und Talenten.** managerSeminare 72, Januar 2004, [www.managerseminare.de/MS72AR02](http://www.managerseminare.de/MS72AR02)

Der Text beschreibt ein Personalentwicklungsprogramm beim Handelsunternehmen Otto, das bei „Dialog im Dunkeln“ stattgefunden hat. Die Teilnehmer sollten dabei im lichtlosen Raum gemeinsam Übungen durchführen, zum Beispiel Türme errichten oder eine Sound-Skulptur erstellen.

bringt. „Viele Teilnehmer haben zunächst Vorbehalte. Wer aber einmal im Dunkeln war, will immer wieder dorthin. Die meisten Teilnehmer können gar nicht genug bekommen“, sagt Dörte Maack über das eigene Angebot: Sie veranstaltet Trainings in lichtlosen Räumen beim Hamburger „Dialog im Dunkeln“ – einer Ausstellung, bei der blinde Guides sehende Besucher durch die Finsternis führen.

Vor etwa sieben Jahren sind die lichtlosen Trainings in der Weiterbildungslandschaft aufgetaucht, der große Durchbruch blieb bislang aber aus. Anders als etwa bei Managementtrainings mit Pferden oder im Hochseilgarten ist die Zahl der Anbieter überschaubar geblieben. „Das liegt vielleicht daran, dass die Dunkelheit für viele Menschen befremdlich ist und sich das Angebot daher schwer vermarkten lässt“, mutmaßt Dörte Maack. Gleichwohl gibt es eine stabile Nachfrage, Unternehmen wie Airbus, Hapag Lloyd und Hochtief kommen regelmäßig.

### Eintauchen in die Finsternis

Für die Kunden zählt nicht nur die emotionale Seite der Teamerfahrung. „Im Vergleich zu anderen Trainings werden hier sehr schnell Ergebnisse erzielt“, sagt Diana Seibold von der Allianz, die im hauseigenen Führungskräfteprogramm an einem Training im Dunkeln teilgenommen hat. Die Teilnehmer kamen aus der ganzen Welt und kannten



**„Im Alltag erfolgt Wahrnehmung hauptsächlich über die Augen. Im Dunkeln werden alle anderen Sinne hellwach.“**

Michael Lück, Berater für Strategie und Marketing, lichtlos, Köln.  
Kontakt: lueck@licht-los.de

sich vorher nicht. Im Dunkeln war dies jedoch sofort vergessen. „Wir waren schnell auf der Teamebene und arbeitsfähig“, erinnert sich Seibold. „Ich hatte das Gefühl, schon immer mit diesen Kollegen zusammengearbeitet zu haben.“ Jetzt, als Führungskraft im HR-Bereich, nutzt Seibold das Training als eine Art Katalysator, wenn sie Teams schnell zusammenschweißen möchte.

Damit das gelingen kann, darf in den Trainingsräumen die eigene Hand vor Augen nicht zu erkennen sein. Uhren und Handys werden abgelegt, damit kein Leuchten oder Blinken stört. Nur so wird der Sehsinn komplett ausgeschaltet. Und nur so tauchen die Teilnehmer vollständig in die neue Situation ein. „Das über den Tag Erlebte tritt in den Hintergrund, die Teilnehmer vergessen alles um sich herum“, beobachtet Antz-Hieber. Voraussetzung ist selbstredend, dass niemand gedrängt und bei etwaigen Vorbehalten überredet wird, ergänzt Maack.

### Nichts sehen, besser hören

Zu den eindrücklichsten Erfahrungen der Teilnehmer zählt das veränderte Erleben von Kommunikation. Das Dunkle erfordert sprachliche Präzision: Wörter müssen aussagekräftig gewählt und Gegenstände detailliert beschrieben werden, sagt Antz-Hieber, sonst weiß der andere nicht, was gemeint ist,

die Aufgabe kann nicht gelöst werden. Wenn das Team zum Beispiel im lichtlosen Raum eine stark befahrene Straße überqueren soll, stellt sich die Frage: Wie machen wir das? Wie und wo müssen wir uns aufstellen? Auf welches Kommando laufen wir los, und wie schnell gehen wir? Dabei sind auch Führungskompetenzen gefragt: So muss immer wieder sichergestellt werden, dass alle Teammitglieder den Anschluss halten – eine kommunikative Herausforderung, wenn man nichts sieht. Ruft beispielsweise der Teamleiter im Dunkeln: „Wir haben die Brücke gefunden, hier links ist das Geländer!“, so hilft diese Information nur, wenn sich die anderen direkt hinter ihm befinden. Ist er alleine vorgeprescht, greifen die Teammitglieder ins Leere. Laut Trainerin Maack ein schönes Sinnbild dafür, dass Chefs oft von ihrer Vision beflügelt losmarschieren, ohne sich zu versichern, ob die Mitarbeiter auch folgen können.

„Gespräche verlaufen in Dunkelheit anders – ohne Wertung, viel bewusster und klarer“, ist auch Michael Lück überzeugt. Der Marketing- und Strategieberater ist auf der Suche nach außergewöhnlichen Ideen für Produktpräsentationen auf den lichtlosen Raum gestoßen und war fasziniert – auch, weil das Äußere und die Mimik des Gesprächspartners im Dunkeln keine Rolle spielen. Die Folge: Es wird stärker auf das Gesprochene und seine Nuancen geachtet. „Ich höre intensiver, was der Gesprächspartner sagt. Auch Untertöne wie Angst oder Ironie werden viel deutlicher“, so Lück.

### Achtsamkeit und Selbsterfahrung

Auch sich selbst nimmt man anders und bewusster wahr, wenn man nichts sehen kann. Peter Bauer hat diese Erfahrung in einem Selbstversuch gemacht: Der Berater hat vor einigen Jahren eine ganze Woche in vollständiger Dunkelheit verbracht – angeleitet von einem Psychologen, allein und in einer Wohnung, die er nicht kannte. „Ich war neugierig und wollte ausprobieren, welche Auswirkungen das auf mein Erleben hat“, so der Berater.

Mit dieser Extremerfahrung hat sich Bauer einer persönlichen Herausforderung gestellt. Für das Mitarbeitertraining von Firmen kommt ein derart langer Aufenthalt in der Finsternis natürlich nicht infrage. Bauer ist dennoch überzeugt, dass auch Unternehmen von – gut dosierten – Interventionen im Dunkeln profitieren können. Denn der vorübergehende Verlust der



**„Man möchte im Dunkeln einfach nicht allein sein.“**

Angelika Antz-Hieber, Leiterin des Allianz Dialogue Training Centers, München.  
Kontakt: angelika.antz-hieber@allianz.com

# managerSeminare regelmäßig lesen

Jeden Monat neu:  
die Themen der Weiterbildung

Egal, ob als Heft oder als ePaper, ob zuhause  
oder mobil: Machen Sie managerSeminare  
zu Ihrem ständigen Begleiter

für nur 9,50 im Monat



Jetzt bestellen und Prämie auswählen:

[www.managerSeminare.de/abo](http://www.managerSeminare.de/abo)

Oder einfach anrufen:

0228/97791-23

visuellen Wahrnehmung schärft nicht nur die übrigen Sinne und zwingt zur präziseren Kommunikation: „Im Dunkeln ist man insgesamt aufmerksamer, sich selbst und anderen gegenüber“, sagt er. Man lernt seine eigene Gedankenwelt neu kennen und wird sich seiner Werte stärker bewusst. Und so kann die Dunkelheit nicht zuletzt dabei helfen, den oftmals oberflächlich gebrauchten Begriff „Achtsamkeit“ erfahrbar zu machen.

### Führung in der Finsternis

Davon können auch Führungskräfte profitieren. Lück, der zu Trainings- und Beratungszwecken einen lichtlosen Raum einge-

richtet hat, beobachtet, dass sich viel beschäftigte und gestresste Führungskräfte im Dunkeln besonders schnell entspannen. „Sie sprechen viel ruhiger und in dunklerer Stimmlage als in herkömmlichen Trainings“, berichtet er. Das Tempo werde langsamer, die Gesprächspausen länger, das allgemeine Gesprächsverhalten rücksichtsvoller. „Ich habe im Dunkeln noch nie erlebt, dass sich zwei Menschen ins Wort fallen“, so Lück. „Egal ob fünf, acht oder zwölf Leute, sie sprechen nacheinander und nicht gleichzeitig.“

Zudem hat Lück festgestellt, dass seine Kunden kreativer wurden, wenn er sie in die Dunkelheit führte. „Im Alltag erfolgt 80 Prozent der Wahrnehmung über die Augen“, so der Berater weiter. „Wenn ich diesen Sinn wegnehme, werden alle anderen Sinne hellwach.“ Um dieser Wirkung auf den Grund zu gehen, hat der Berater die Technische Universität Dortmund mit einer Studie beauftragt. Das Ergebnis gibt ihm recht: Bei Kreativitätsaufgaben war die Anzahl der Antworten der Teilnehmer in lichtlosen Räumen höher, im Schnitt um 30 Prozent. Zudem waren die Antworten vielfältiger. Lücks These dazu: Die Gedanken fließen freier, wenn man nicht sieht, ob das Gegenüber die Stirn runzelt, gähnt oder schon den Mund aufmacht, um die Idee niederzuschmettern.

### Dunkelheit macht helle

Nicht nur die Kreativität wird im Dunkel gefördert, sondern auch noch eine andere wichtige Erkenntnis, ergänzt Antz-Hieber: Die Teams bemerken, dass zunächst unlösbar scheinende Aufgaben doch zu bewältigen sind – sei es ein Seil, das in Quadratform ausgelegt werden soll, oder verschiedene Gegenstände, die der Größe nach sortiert werden müssen, wobei jeder Teilnehmer nur jeweils einen berühren darf. Krumeichs Team sollte im Dunkeln eine Kaffeetafel decken, Kuchen und Kaffee verteilen und sich dann an den fertigen Tisch setzen. „Diese Aufgabe, von der ich dachte, die kann man gar nicht lösen, war in 12 Minuten erledigt“, so der Bereichsleiter.

Einen ähnlichen Mutmacher-Effekt beschreibt Martha Hannappel vom Online-Business-Netzwerk Xing: „Das Training stärkt das Vertrauen, neue Aufgaben bewältigen können. Gerade in der schnelllebigen Internetbranche ist es wichtig, dass sich Mitarbeiter auf Unbekanntes einlassen können.“ Hannappels Mitarbeiter wurden in zwei Gruppen aufgeteilt. Dabei zeigte sich, dass sie unterschiedliche Arbeitsweisen nutzten: Das eine Team war sehr experimentierfreudig und bewies Mut zur Lücke, das andere agierte eher zahlenorientiert und planerisch. Beide kamen zum Ziel. „Es gibt mehrere Wege, eine Aufgabe zu lösen“, so Hannappels Erkenntnis.

Das Potenzial von Dunkeltrainings ist damit noch längst nicht ausgeschöpft. Berater Lück vermutet in den lichtlosen Räumen ein interessantes Werkzeug, das nicht nur für Team- und Führungstrainings, sondern auch für die Unternehmens- und Persönlichkeitsentwicklung eingesetzt werden kann. So führt Lück auch Strategiegespräche und Coachings im Dunkeln durch, um für Gruppen oder Einzelpersonen neue Wege des Denkens zu erschließen. „Eingefahrene Denkmuster lassen sich in der ungewohnten Situation besser überwinden“, ist er überzeugt. Ebenso spannend findet er Personalauswahlgespräche, bei denen der Personaler den Bewerber nicht sieht. Lück: „Wenn der optische Eindruck wegfällt, entscheiden Personalverantwortliche mit Sicherheit anders.“ Ob das Ergebnis auch besser wäre, ist eine andere Frage. Auf jeden Fall wäre es ein Erlebnis mit hohem Erinnerungswert.

Andrea Bittelmeyer ■

## Wie Trainings im Dunkeln wirken

► **Teamwork:** Die Dunkelheit schweißt Teams besonders schnell zusammen. Weil in der ungewohnten Situation niemand allein sein möchte, fallen die Barrieren sehr schnell. Bestehende Animositäten können nicht aufrechtgehalten werden.

► **Zuhören:** Da es in der vollständigen Finsternis keine Ablenkung durch visuelle Eindrücke gibt, hören sich die Teilnehmer gegenseitig besser zu. Sie lassen sich gegenseitig ausreden und achten stärker auf Zwischentöne.

► **Kreativität:** Was Trainer und Berater bereits beobachtet haben, belegt auch eine aktuelle Studie der Technischen Universität Dortmund: Im Dunkeln sind Gruppen kreativer, sie generieren bei klassischen Kreativitätsaufgaben mehr Ideen. Zudem sind ihre Antworten vielfältiger.

► **Sprachliche Präzision:** Um sich im Dunkeln zu verständigen und Absprachen zu treffen, ist besondere Präzision notwendig. Weil niemand sehen kann, was der andere beschreibt, muss genau erklärt werden, wie zum Beispiel ein Puzzlestück aussieht.

► **Führungskompetenz:** Die Dunkelheit stellt auch erhöhte Ansprüche an die Führungskompetenz. Es muss klar sein, dass jeder den Plan verstanden hat, sonst kann er nicht entsprechend agieren – Abgucken oder Hinterherlaufen funktioniert schließlich nicht.

► **Neues bewältigen:** Die Aufgaben im Dunkeln scheinen den Teilnehmern oftmals zunächst unlösbar. Dass sie dennoch erfolgreich bewältigt werden können, steigert das Vertrauen in die Fähigkeit, neue Herausforderungen zu meistern.

► **Diversity erleben:** Oftmals werden Trainings im Dunkeln von blinden oder stark sehbehinderten Trainern und Psychologen begleitet oder geleitet – in der Finsternis ebenso wie im Hellen. Die Teilnehmer erleben dabei, dass Menschen mit Handicap ihren Job hervorragend meistern können.

► **Entschleunigung:** Des Sehannes und jeglicher visueller Reize beraubt, werden Teilnehmer langsamer. Sie sprechen überlegter und machen längere Pausen. Die häufig geforderte Achtsamkeit stellt sich im Dunkeln sozusagen automatisch ein und lässt sich hier eindrucksvoll erfahren.

► **Erinnerungseffekt:** Da sich die Teilnehmer in einer ungewohnten und zunächst auch befremdlichen Situation befinden, prägen sich Erfahrungen besonders gut ein. Der Erinnerungseffekt ist hoch.



## Lernprojekt Selbsterkenntnis: Wer bin ich? Wie bin ich? Was will ich?

- ▶ Warum das Selbstbild fast immer verzerrt ist
- ▶ Wie Selbsterkenntnis die Führungskompetenz steigert
- ▶ Erkenntnispfad: Fünf Schritte zum Selbst

**Wertvolle Wut:** Warum Aggressivität eine Managementkompetenz ist  
**Kollegencoaching:** Wie die Beratung von Führungskraft zu Führungskraft funktioniert  
**Gehirnjogging:** Welche Methoden tatsächlich Nutzen bringen  
**Seminarmarkt:** Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

## Abonnent zu sein lohnt sich:

- ▶ vollständiger **Zugriff** auf 20 Jahre Artikelarchiv

und ...

- ▶ **alle** Themendossiers **gratis**
- ▶ **50 Euro** Rabatt beim Kauf von Führungstrainings auf CD-ROM
- ▶ **bis zu 100 Euro** Rabatt bei den Petersberger Trainertagen
- ▶ Motivationsposter zum **Sonderpreis**
- ▶ **kostenfreie** Messekarten, z.B. für die Zukunft Personal
- ▶ digitale Ausgabe **inklusive**
- ▶ **Gratis-Prämie** bei Bestellung

Einfach bestellen unter

[www.managerSeminare.de/abo](http://www.managerSeminare.de/abo)