

„Lernen heißt entdecken, dass etwas möglich ist.“  
Fritz Perls

## Outdoortraining - das Erlebnis als Lernchance?

Welcher Unternehmensverantwortliche träumt nicht davon: vom hochmotivierten, selbstverantwortlich handelnden und fachlich versierten Mitarbeiter, der zu dem noch ein exzellenter Teamplayer ist? Intensivkurse, Powerdays und eine Flut an Erfolgsbüchern scheinen den schnellen Erfolg für jedermann greifbar werden zu lassen und sind Nährboden für zahlreiche Trainingskonzepte, die auf einen aufnahmebereiten Markt treffen.

Im Bemühen um Unterstützung der Mitarbeiter bei der Entfaltung ihrer Potenziale erleben auch Outdoortrainings nahezu eine Renaissance. Doch gehen die Meinungen über den Nutzen solcher Trainings nach wie vor weit auseinander. Während für die einen Outdoortrainings mittlerweile fester Bestandteil des unternehmerischen Weiterbildungsengagements geworden sind, haftet für die anderen dieser Trainingsmethode noch immer das „Exotische“ an.

### Wie entwickelt sich die Akzeptanz von Outdoortrainings?

Dass Outdoortrainings für so manches Unternehmen an Exotik verliert, zeigt nicht nur die gestiegene Nachfrage bei den Anbietern dieser Trainingsform, sondern auch die drastisch gestiegene Anzahl der Trainingsanbieter als solche. Diese bieten Outdoortraining entweder als ausschließliche Lernmethode an oder haben ihren traditionellen Methodenkoffer um erlebnisorientierte Elemente ergänzt. Unternehmen öffnen sich zunehmend der Methode Outdoor, dies jedoch mit unterschiedlichsten Absichten und Erwartungen. Eine Umfrage der proVenture-Managementberatung kam zu dem Ergebnis, dass bereits 54 % der befragten Unternehmen erlebnisorientierte Methoden allgemein (Outdoor und Indoor) in ihren Seminaren genutzt haben. Die Umfrage ergab jedoch auch das Bild, dass die Erfahrungen, die damit gemacht wurden, sehr durchwachsen sind. Die Gründe, warum viele Unternehmen dem Lernen durch Erleben nach wie vor sehr skeptisch gegenüber stehen und sich erst gar nicht darauf einlassen oder negative Erfahrungen damit gemacht haben, finden sich sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite.

#### 1. Mangelnde Veränderungsbereitschaft

Es wird viel in den Unternehmen über Veränderung geredet. Dass Veränderung unbequem und mit vielen Anstrengungen verbunden ist, ist kein Geheimnis. Veränderung zwingt den Menschen sein eigenes Denken und Handeln zu reflektieren und selbstkritisch zu hinterfragen. Das kann natürlich weh tun. Wie viel leichter fällt es uns doch da, alles beim Alten zu belassen. Besonders Führungskräfte haben sich häufig in ihrer sogenannten Komfortzone eingenistet, denn dort ist es bequem, alles läuft in geregelten Bahnen und man agiert souverän. Im Outdoortraining jedoch wird die Komfortzone verlassen und die Teilnehmer müssen Farbe bekennen. Kann man sich in rein traditionellen Seminaren mit angelerntem Verhalten und einer „Wasch-mich-aber-mach-mich-nicht-nass-Mentalität“ über die Runden retten, so gelingt einem das im Outdoortraining kaum. Wirkliches Lernen in Bezug auf Verhaltensveränderung oder besser gesagt Verhaltensbereicherung, findet erst jenseits der Komfortzone statt.

Getrost der alten Weisheit „Was der Bauer nicht kennt, das frisst er nicht“ scheint auch so mancher Weiterbildungsverantwortliche lieber auf Altbewährtes – auch wenn sich vieles davon in der Vergangenheit gar nicht so sehr bewährt hat – zu setzen. Vom Neuen, Unbekannten und vermeintlich Exotischen läßt man lieber ganz die Finger. Meines Erachtens nach gehört es zu den Pflichten der Personalentwicklung, sich mit neuen und alternativen

Trainingsansätzen ausführlich zu beschäftigen, denn nur allzu häufig wird vorschnell die entsprechende Schublade aufgemacht und das Neue unter der Rubrik „Unbrauchbar“ abgelegt. Eine hohe Selbstverpflichtungsbereitschaft der Mitarbeiter wird heute neben dem Prinzip Selbstverantwortung als Königsweg für beruflichen Erfolg angesehen. Warum also sollte die Selbstverpflichtung, sich detailliert und umfangreich über mögliche Trainingsansätze und deren Inhalte und Anwendungsmöglichkeiten zu informieren, nicht auch für unsere Weiterbildungsentscheider selbstverständlich sein? Wir benötigen Weiterbildung, die bereit ist, sich auf Neues einzulassen, die neue Wege geht, die bereit ist etwas anderes auszuprobieren. In der Managementliteratur stößt man ständig auf die Forderungen nach mutigen und risikobereiten Managern. Wie soll es uns gelingen, eine neue Führungskultur mit engagierten Führungskräften und Mitarbeitern zu schaffen, wenn es bereits den Entscheidungsträgern für Personalentwicklungsmaßnahmen an besagten Eigenschaften fehlt? Ein solches System pervertiert sich selbst und gibt sich selbst keine Chance.

## 2. Diffuse Zielsetzungen

„Soll es wirklich ein Training sein“? Diese Frage stelle ich häufig im Verlaufe des ersten telefonischen Kontakts, wenn der Kunde den Begriff Outdoortraining ins Spiel bringt – und das nicht ohne guten Grund. Unkenntnis über den eigenen Entwicklungsbedarf und die Methode Outdoor, Unklarheit über die eigenen Ziele und eng begrenzte Budgets führen in der Praxis zu einer brutalen Überstrapazierung des Begriffes Outdoortraining. Unter dem Begriff Outdoortraining wird so ziemlich alles subsumiert, was irgendwie mit „Draußen“ zu tun hat. Betrachtet man den Begriff Outdoortraining genauer und ersetzt den Wortbestandteil „Outdoor“ mit „Draußensein“, so bedeutet er letztlich, dass das „Draußensein“ trainiert wird, d.h. es soll gelernt werden, wie man draußen optimal zurechtkommt. Mag dieses Begriffsverständnis für klassische Survivaltrainings angemessen sein; denn dort geht es in der Tat nur darum, die notwendigen Techniken für das Überleben in der Wildnis zu erlernen. Für anspruchsvolle Trainingsprozesse genügt eine solche Zielsetzung ganz sicher nicht. Ein methodisch-didaktisch anspruchsvolles Training muss mehr bieten als ein bloßes „Erlebnis draußen“. Auch für ein Outdoortraining gelten alle Gesetzmäßigkeiten von Pädagogik und Lernpsychologie. Die Entscheidung für die spezielle Methodik „Outdoortraining“ entbindet nicht von der Professionalisierung des Lernprozesses. In der Realität kann so manches Outdoortraining bei näherer Betrachtung getrost als ein Training kaschierter Betriebsausflug entlarvt werden.

### *Training versus Event*

In der Praxis wird sowohl von Unternehmensseite als auch seitens der Anbieter häufig nicht sauber zwischen Event, Incentive und Training unterschieden. Klar, letztlich ist – eine weite Begriffsdefinition unterstellend – jede Veranstaltung ein Event, folglich auch jedes Training. Beiden gemein ist die Generierung von Erlebnissen. Doch ist im Hinblick auf Zielsetzung und Prozessgestaltung eine klare Abgrenzung zwingend erforderlich. Während sich ein Event oder Incentive durch die klare Fokussierung auf den Erlebnis-, Belohnungs- und Spaßfaktor auszeichnet, muss beim Training die Betonung auf der methodisch-didaktischen Ebene und der Einbindung in einen ganzheitlichen Entwicklungsprozess liegen. Nur weil im Outdoortraining Lernen auch Spaß macht (diesbezüglich wir ja in unserer schulischen Ausbildung einen sukzessiven Entwöhnungsprozess erleben durften), bedeutet das nicht zwingend Incentive-Charakter. Nur wenn Outdoortraining in seiner konkreten Ausprägung höchsten Trainingsansprüchen gerecht wird, sollte auch von Training geredet werden. Ansonsten ist die Ernsthaftigkeit erlebnisorientierter Trainingsmaßnahmen nicht sicherzustellen. Die Zielsetzung entscheidet über den Charakter der Maßnahme und nicht umgekehrt. Und was spricht gegen eine friedliche Koexistenz von Training und Event?

Eine Outdoormaßnahme als Event oder Incentive ist sicher nichts Schlechtes. Im Gegenteil. Welcher Mitarbeiter oder welche Führungskraft arbeitet nicht lieber in einem Unternehmen, das seinen Mitarbeitern ein schönes Gemeinschaftserlebnis in der freien Natur, eine Erlebnisreise oder einen spannenden Event im Hochseilgarten gönnt? Die Erwartungen an die

Wirkung einer solchen Outdoor-Veranstaltung sollten jedoch wesentlich gedämpfter ausfallen. Auch das spektakulärste Erlebnis verliert schon nach geraumer Zeit an Wirkung, wenn man nicht gelernt hat, die Wirkung zu kanalisieren, zu verstärken und sie für die weitere persönliche Entwicklung nutzbar zu machen. Denn nur wenn das gelingt, ist der Zielsetzung des Unternehmens genüge getan.

### **3. Zeitrahmen**

Seine Mitarbeiter „Draußen“ zu trainieren, scheint gerade in der Teamentwicklung „in“ zu sein. Wurden in früheren Jahren Outdoor- und Survivaltrainings primär eingesetzt, um Führungskräfte für den rauen Berufsalltag mental zu stärken, ist nunmehr der Bereich der Teamentwicklung zum primären Einsatzbereich von Outdoortrainings avanciert. Die Schnelllebigkeit in der Berufswelt hat dazu geführt, dass Teams in ihrer Zusammensetzung meist nur wenige Monate konstant sind und kaum ein Unternehmen es sich leisten kann, ein ganzes Team über einen längeren Zeitraum wegen eines Trainings zu entbehren. Hinzu kommen eng begrenzte Weiterbildungsbudgets. Was liegt also für manches Unternehmen näher, als die Mitarbeiter in ganzen Hundertschaften durch ein halb- oder eintägiges Outdoortraining zu schleusen, in der Hoffnung, dass danach alles besser wird. Ein fataler Irrtum. Outdoortraining ist kein schnelles Allerheilmittel für Massen. In einem so verstandenen Outdoorengagement ist mehr als Incentive-Charakter nicht zu haben. Die Zeitkomponente eines Outdoortrainings sollte mindestens zwei Tage betragen, gefolgt von mindestens zwei Follow-Up-Maßnahmen (je 0,5 – 1 Tag).

### **4. Unkenntnis über Inhalte, Methodik und Wirkungsmechanismen im Outdoortraining.**

Mit dem Begriff „Outdoortraining“ werden in vielen PE-Köpfen nach wie vor Assoziationen wie „Survival“, „Würmeressen“ oder „einfach nur Spaß haben“ und ähnliches verbunden. Dass es sich beim erlebnisorientierten Trainingsansatz um einen Ernst zu nehmenden Lernansatz handelt, dessen positive Wirkungen im Hinblick auf menschliche Verhaltensveränderungen mittlerweile durch zahlreiche Studien – besonders aus dem anglo-amerikanischen Raum – belegt wird, handelt, scheint vielen bisher verborgen geblieben zu sein. Zugegebenermaßen ist das Thema in Bezug auf Business-Trainings in Deutschland noch weitgehend unbearbeitet. Dennoch neu ist Outdoortraining keinesfalls. Gehen doch die Wurzeln der Erlebnispädagogik bis in die Anfänge des letzten Jahrhunderts zurück. Wenn überhaupt, dann ist das Neue daran nur die momentane Aktualität. Ob Schule oder Betrieb – in unseren Lernwelten überwiegt noch immer das kopflastige Lernen. Der Lernbiologe Prof. Frederic Vester drückt es noch drastischer aus: „In klassischen an herkömmlichen Schultraditionen orientierten Weiterbildungsveranstaltungen werden durch Willkür Versager gezüchtet“ und er verweist dabei auf die mangelnde Berücksichtigung lernbiologischer Erkenntnisse. Wenn wir uns aber einmal auf das besinnen, was uns im Leben wirklich nachhaltig geprägt und verändert hat, dann waren das ganz bestimmt nicht die Dinge, die wir gelesen oder gehört, sondern vielmehr die Dinge, die wir erlebt haben. Warum würden wir sonst von „Schlüsselerlebnissen“ sprechen. Das Erlebnis wird durch die intellektuelle Aufbereitung zur individuellen oder kollektiven Erfahrung und damit zum Schlüssel für neue Erkenntnisse, die in veränderte Denk- und Handlungsmuster münden. Das Outdoorerlebnis hat instrumentellen Charakter und darf nicht zum Selbstzweck werden. Es wird vielmehr zum Stellvertreter von betrieblichen Entscheidungs- und Verhaltenssituationen erhoben und stellt so ein ideales „Spielfeld“ dar, um neue Verhaltensweisen neugierig und kreativ auszuprobieren. Dabei ist eine Fehlerkultur bewusst gewollt.

### **5. Die Outdoorbranche präsentiert sich sehr vielschichtig und wenig transparent.**

Wo immer sich ein zunehmend aufnahmebereiter Markt zeigt und das große Geschäft winkt, wird dieser in kürzester Zeit von einer steigenden Zahl von Anbietern überschwemmt. Wen verwundert es da, dass in einer sowieso schon intransparenten Branche wie die der Trainingsanbieter, gerade im Outdoorbereich so mancher Trainingsanbieter ohne klares Produktfolio und Qualifikationsprofil eine neue Heimat gefunden hat. Da mittlerweile die meisten Trainingsinstitute den Hochglanzprospekt und das Internet als Präsentationsmedien entdeckt

haben, ist es für am Thema Interessierte noch schwieriger geworden, sich in diesem Wirrwarr buntbebildeter Angebote, die zudem meist vor Superlativen nur so strotzen, zurechtzufinden und den richtigen Partner für ein konkretes Weiterbildungsprojekt zu finden. Selten findet man bei Outdoortrainingsanbietern eine Konzentration auf die Klientel Unternehmen. Meist werden die Outdoorkonzepte gleich für den Jugend- und Sozialbereich, für Wirtschaftsunternehmen oder sogar für Privatpersonen angeboten. Wir dürfen dabei nicht vergessen: Wir reden hier über Lernprozesse in Wirtschaftsunternehmen! Unternehmen sind hochkomplexe Gebilde, in denen es letztlich immer noch um das Leistungsprinzip geht und komplexe wirtschaftliche Prozesse ablaufen. Eine solche Klientel hat es verdient, dass man sich ausschließlich auf sie konzentriert. Wundern Sie sich nicht, wenn Ihnen heute fast jede Wanderung als Persönlichkeitstraining angeboten wird, schließlich lässt sich mit der zahlungskräftigen Klientel „Unternehmen“ mehr Geld als mit Touristen verdienen. Dieser Umstand trägt nicht gerade zur Sicherheit der Unternehmen in der Phase der Planung ihres ersten Outdoortrainings bei. So manches Unternehmen lässt dann lieber ganz die Finger davon, bevor die Geschichte unter der Rubrik „Außer Spesen nichts gewesen“ abgehakt werden muss. Eine Umfrage der proVenture Managementberatung ergab, dass die Unternehmen, die bereits ein Outdoortraining durchgeführt hatten, dabei durchaus durchwachsene Erfahrungen gemacht hatten. Dabei gaben ca. 40 % der befragten Unternehmen an, dass Lernprozess und Transfer zu kurz gekommen sind. Die Frage nach der Zufriedenheit mit der Trainerleistung beantworteten ca. 60 % der befragten Unternehmen mit „durchwachsen“ und „unzufrieden“. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass manch gutgemeintes Outdoorengagement eines Unternehmen „in die Hose geht“. Nach einer solchen Erfahrung ist das Thema Outdoortraining in dem betreffenden Unternehmen bestimmt keines mehr. „Drum prüfe, wer sich (ewig) binde“ – diese Weisheit in Bezug auf die Eheschließung sollte auch beim Einkauf eines externen Trainers und Beraters besondere Beachtung finden – und dass nicht nur, wenn es um Outdoortraining geht.

Damit ein gutgemeintes Outdoorengagement auch zu einer erfolgreichen Weiterbildungsmaßnahme wird, müssen einige kritische Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden, denn nicht die Methode an sich entscheidet über Erfolg oder Misserfolg der Maßnahme, sondern vielmehr wie der Prozess vorbereitet, gestaltet und evaluiert wird.

## **Erfolgsfaktoren für ein Outdoortraining**

Natürlich gelten die Anforderungen an Trainings allgemein auch für Outdoortrainings. Neben diesen allgemeinen Anforderungen sind bei einem Outdoortraining aber einige Faktoren besonders bzw. zusätzlich zu beachten.

### ***1. Der Transfer beginnt bei der Vorbereitung***

Die Durchführung eines Outdoortrainings entbindet Unternehmen und Trainer nicht davon, eine detaillierte Analyse der Arbeitssituation vorzunehmen, um den tatsächlichen Entwicklungsbedarf zu definieren. Die Chance, einen erfolgreichen Entwicklungsprozess zu generieren, wächst mit der Sorgfalt der Analyse. Je besser es gelingt, im Lernfeld Natur die reale Arbeitssituation, die Problembereiche und Verhaltensspielräume der Teilnehmer abzubilden, um so größer die Wahrscheinlichkeit, dass die angestrebten Lernziele erreicht werden. Ein Kurzbriefing des Trainers am Telefon reicht ganz sicher nicht aus. Wirksame Tools sind hier das Vorgesetztenbriefing, Einzelgespräche und Interviews mit allen Teilnehmern, maßgeschneiderte Fragebögen, Beobachtung der Arbeitssituation u.ä.. Da menschliche Zusammenarbeit immer auf der Inhalts- und Beziehungsebene stattfindet, muss der Trainer ein beträchtliches Grundverständnis für die besonderen Arbeitsinhalte und -zusammenhänge der Teilnehmergruppe mitbringen.

## 2. Ergebnisorientiert trainieren

Auch im Zeitalter weitgehend humaner Arbeitswelten ist in erster Linie, die Leistung, das Ergebnis was zählt. Reden wir über Weiterbildung, so ist damit die Frage nach dem Output, nach dem, was wir mit der Maßnahme anstreben, bzw. durch sie erreichen wollen, zwingend verbunden. Das ist im Outdoortraining nicht anders.

### ➤ *Ziele gemeinsam setzen*

Nur wenn Klarheit über die Zielsetzung besteht, kann entschieden werden, ob Outdoormethoden im Einzelfall sinnvoll sind und wie diese in die Gesamtweiterbildungskonzeption eingebunden werden können. Doch die Realität sieht anders aus. Gerade an einer klar umrissenen Zielsetzung fehlte es meist. Nicht selten gewinne ich den Eindruck, dass man auf Seiten der Unternehmensverantwortlichen zwar weiß, dass sich etwas ändern muss, wie dieses Endprodukt aber genau aussehen soll, bleibt jedoch im Dunkeln. Trainings so angelegt dienen der reinen Alibifunktion. Hauptsache man hat was gemacht. Und ein Outdoortraining ist natürlich dann noch etwas ganz besonderes. Ziele müssen zwingend definiert, greifbar, operationalisierbar und auch messbar gemacht werden. Es geht nicht darum, dass die Teilnehmer etwa Klettern oder das Ausbalancieren einer Wippe lernen sollen. Outdoormethoden dienen als Tool, um spielerisch die Essentials für intendierte Verhaltensveränderungen bzw. –bereicherungen herauszuarbeiten und die relevanten Lernerfahrungen in konkrete Handlungsvereinbarungen münden zu lassen. Dies kann nur gelingen, wenn der erwünschte Output beschrieben wird. Dies jedoch immer vor dem Hintergrund einer bestimmten Zielflexibilität. Outdoortraining ermöglicht schnelle Erkenntnisgewinnung, die schon im Prozess eine Zielvariation initiieren kann. Ein sklavisches Festhalten an Zielen würde hier lernhemmend wirken und Entwicklung eher blockieren als vorantreiben.

### ➤ *Einbindung in den Gesamtprozess*

Das Bewusstsein einer prozessorientierten Personalentwicklung ist in vielen Unternehmen noch nicht ausgereift – unabhängig davon, ob es sich um eine traditionelle oder erlebnisorientierte Maßnahme handelt. Punktueller Weiterbildungsaktionismus beherrscht nach wie vor die Weiterbildungsszene. Hier ein Seminar, dort ein Seminar und irgendwie wird das dann schon passen. Besonders Outdoortrainings werden häufig als „Hammermethode“ missbraucht. Ich sehe in Outdoortrainings keinen Ersatz für herkömmliche Seminarmethoden sondern vielmehr eine ideale Ergänzung. Das Outdoorengagement sollte nicht isoliert ablaufen sondern auf andere Maßnahmen abgestimmt und in einen Gesamtentwicklungsprozess eingebunden sein. Alle Weiterbildungsmaßnahmen dienen letztlich den übergeordneten Unternehmenszielen. Werden unterschiedlichste Maßnahmen sinnvoll miteinander kombiniert, so erreicht man dadurch die Freisetzung wertvoller Synergien. Ein ganzheitlicher Teamentwicklungsprozess sollte neben der Komponente Outdoor auch einen intellektuellen Input umfassen. Die Teilnehmer müssen den Weg zum Spitzenteam als permanenten Entwicklungsprozess begreifen. Der Teamleiter muss speziell auf seine Rolle als Teamcoach vorbereitet, Präsentations- und Moderationstechniken vermittelt und die fach- und rollenspezifische Skills einzelner Teamer ausgebaut werden.

## 3. Ergebnisorientierte Transfergestaltung

Kopferbrechen bereitet vielen Unternehmen die Frage nach dem Transfer. Die in Informationsgesprächen am häufigsten gestellte Frage ist: „Bringt uns das denn wirklich was?“. Klar, eine Erfolgsgarantie gibt es auch im Erlebnislernen nicht. Die zur Legitimation eines Betriebsausfluges akzeptable retroperspektive Betrachtung „einen schönen Tag gemeinsam verbracht zu haben“, reicht im Training wohl kaum aus. Ziel einer jeden Trainingsmaßnahme im Verhaltenstraining muss die Gewinnung wichtiger Erkenntnisse und die Ableitung von Prinzipien und Regeln sein, die im Arbeitsalltag wirken und letztlich zu einer höheren Leistungseffizienz von Einzelpersonen und Teams führt.

Der Transfer kann nicht schon deshalb in Frage gestellt werden, weil in der Trainingssituation eine bewusste Abkopplung vom eigentlichen Arbeitsumfeld stattfindet. Im Gegenteil, laut Frederic Vester ist gerade diese Abkopplung für die Lernmotivation und damit auch für den Lernerfolg von entscheidender Bedeutung. Dies bedeutet aber auch, dass am Ende der Trainingssituation eine Übertragung in den Arbeitsalltag sicherzustellen ist. Es genügt nicht wichtige Erkenntnisse aus der „Spielsituation“ nur zu benennen, nein, diese müssen in konkrete Zielvereinbarungen und Maßnahmen münden, ansonsten bleibt es bei bloßen Lippenbekenntnissen. Am Ende sollte immer ein Commitment, welches von allen Beteiligten getragen wird, stehen. Jeder Teilnehmer muss sich selbst in die Pflicht nehmen. Nur wenn alle bereit sind, die im Outdoortraining durch das Erlebnis gemachten Erfahrungen im Arbeitsalltag umzusetzen, kann sich der gewünschte Erfolg einstellen. Entwicklung hat immer eine Zeitkomponente. Besonders in der Phase nach dem Training sollten die Teilnehmer nicht alleine gelassen werden. Instrumente wie Auswertungsworkshops, Analysen, Befragungen (Interviews, Fragebogen, Online-Befragung), Supervisionen, Verstärker, Einzel- und Teamcoaching sind nur einige von vielen Möglichkeiten, wie der Lernprozess weitergeführt und die Umsetzung unterstützt werden kann.

#### **4. Die Kompetenz des Trainers**

Wie im Training allgemein ist auch im Outdoortraining die Kompetenz des Trainers einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Outdoortrainer kann und darf sich jeder nennen. Nur impliziert die bloße Namensgebung noch lange keine Personalentwicklungskompetenz. Wer sich als Outdoortrainer für PE und OE nach außen präsentiert, sollte sich darüber im Klaren sein, dass sein langfristiger Erfolg entscheidend von seinem Professionalisierungsgrad abhängt. Schaut man sich die Qualifikationsprofile von Outdoortrainern an, so kommen diese häufig aus dem Lager der Sozialpädagogen, Sportlehrer und Bergführer; oder es handelt sich um traditionelle Trainer, die ihre Outdoorkompetenz in Crashkursen erworben haben. Der Tatsache, dass Outdoor im Businessstraining eine Schnittstelle von Pädagogik, Psychologie, Wirtschaftswissenschaften und Betriebspraxis ist, wird durch das Qualifikationsprofil des Trainers selten Rechnung getragen. Es sollte selbstverständlich sein, dass jeder mit den Grundzügen unternehmerischen Handelns und wirtschaftlichen Agierens bestens vertraut ist. Nur wer weiß, wo in Unternehmen „der Hase lang läuft“, kann ergebnisorientiert trainieren. Eine Möglichkeit, Kompetenzdefizite auszugleichen, ist die Kooperation. Doch bedenken Sie, dass eine Arbeitsteilung in Form von Kooperationen nur dann funktionieren kann, wenn jeder den Bereich des anderen kennt. Nur so können Reibungs- und Informationsverluste vermieden werden. Dass der Outdoortrainer neben dem Umgang mit erlebnispädagogischen Methoden auch im Einsatz der traditionellen Trainingstools versiert sein muss, versteht sich von selbst. Nur wer über Methodenvielfalt verfügt, kann prozess- und problemlösungsorientiert trainieren und situativ flexibel reagieren. Ein weiteres Muss ist Kompetenz und Erfahrung im sensiblen Umgang mit der menschlichen Psyche. In den Trainings verlassen die Teilnehmer die Komfortzone; versteht der Trainer sein Handwerk nicht, so zerstört er mehr als er entwickelt.

Auf den Punkt gebracht, sollten folgende Kompetenzmerkmale beim Trainer vorhanden sein:

- solider pädagogischer und methodisch-didaktischer Hintergrund
- psychologische Kenntnisse (sensibler Umgang mit der menschlichen Psyche)
- wirtschaftswissenschaftlicher Background; Praxiserfahrung
- Outdoorkompetenz (Trainer muss alle eingesetzten Methoden beherrschen)
- gefestigte Persönlichkeit

#### **Neue Trends im Outdoortraining**

Wie in jeder boomenden Branche, so gibt es auch im Outdoortraining Altbewährtes, Nutzloses und vielversprechend Neues. Zwar lässt sich auch hier das Rad nicht neu erfinden, bietet

dieser Bereich aber noch enormes Entwicklungspotenzial, besonders im Hinblick auf die speziellen Bedürfnisse der Klientel „Wirtschaftsunternehmen“.

Outdoortraining ist nicht gleich Outdoortraining. Viele Interaktionsspiele, die ihre Wurzeln in der klassischen Erlebnispädagogik haben, sind für anspruchsvolle Businesstrainings weniger geeignet. Waren es in den 70er und 80er Jahren Survivaltrainings oder Natursportarten wie Rafting, Canyoning und Mountainbiking, welche die Outdoortrainingsszene beherrschten, so ist seit einigen Jahren in Deutschland doch eine beträchtliche Veränderung hinsichtlich Methodik und Anspruchsdenken spürbar. Natürlich gilt dies nicht uneingeschränkt. Immer noch werden beispielsweise Raftingtouren als Teamtraining angeboten und von Unternehmen als solches fleißig eingekauft. Ohne Zweifel - Rafting ist ein außergewöhnliches Gruppenspektakel, aber genügt es Trainingsansprüchen, wenn einer – nämlich in dem Fall der Raftingführer als Trainer – das Kommando vorgibt und alle anderen nur diesem Kommando folgen? Auch andere Natursportarten wie Mountainbiking und Canyoning halten einer strengen Überprüfung nicht stand und sind eher dem Lager der Team-Events zuzuordnen.

Welche Trends lassen sich aktuell im Outdoortraining für Wirtschaftsunternehmen ausmachen? Vor dem Hintergrund der zeitlichen Machbarkeit, der Forderung nach größtmöglicher Identität zwischen Arbeits- und Trainingssituation (Isomorphie) und einem höchsten Maß an Ernsthaftigkeit der „Spielsituation“ sind es vor allem folgende Trainingsformen, die vielversprechende Ansätze im Outdoortraining für Unternehmen darstellen:

### **Ropes-Training**

Diese Trainingsmethode ist zwar in Deutschland nicht mehr ganz neu, für viele Unternehmen jedoch noch immer unbekannt. Das Ropes-Training sich in Deutschland zunehmend etabliert, zeigt sich nicht zu letzt an der sprunghaft gestiegenen Zahl von Ropes-Anlagen. Gab es nach einer proVenture-Studie vor 2 Jahren erst ca. 15 Anlagen, so beträgt ihre Zahl mittlerweile weit über Hundert. Dennoch wird das Thema Ropes in der Trainingsbranche noch immer viel zu undifferenziert behandelt.

Was hat man sich unter einem Ropes-Parcours vorzustellen?

Ropes-Parcours sind künstlich angelegte Übungsgelände, bei denen zwischen bis zu vierzehn Meter hohen Pfählen Stahl- oder Hanfseile hängen oder Balken- und Bretterkonstruktionen befestigt sind. Diese Übungselemente gilt es zu erklimmen und allein oder im Team zu überwinden. Die Übungen reichen von Übungen zur Vertrauensbildung, über team- und kreativitätsfördernde Elemente bis zu persönlichkeitsweiternden Grenzerfahrungen, wo der Umgang mit unbekanntem, angstmachenden Situationen geübt werden kann. Daneben gibt es auch Hochübungen, die paarweise, im Trio oder Quartett oder sogar unter gleichzeitigem Einbezug von größeren Teams bis zu 20 Personen, z.B. die Übung „Swinging Logs“, zu bewältigen sind. Training im Ropes-Parcours bedeutet nicht zwangsläufig, dass alle Aktivitäten auf Seilen und in der Höhe stattfinden müssen. In einem gut ausgestatteten Ropes-Parcours sollten neben den Hochelementen auch zahlreiche Niedrigelemente und Bodenelemente vorhanden sein. Die in Deutschland gebräuchlichen Begriffe Hochseilgarten und High-Ropes-Training werden dieser Tatsache nicht gerecht und sagen wenig über Bauweise der Anlagen, Übungsmöglichkeiten, Variantenvielfalt etc. aus. Der Begriff Outdoor-Parcours trifft die Realität besser.

Das Argument, dass Outdoor-Parcours nicht für Teamentwicklungsprozesse geeignet sind trifft nicht zu, da, wie bereits gesagt, eine gut ausgestattete Anlage neben Hochübungen auch zahlreiche Bodenübungen beinhaltet und so Methodenvielfalt und Variantenreichtum ermöglicht wird. Steht der Teamentwicklungsgedanke im Vordergrund, sollte es sich auf jeden Fall um eine Anlage mit Team-Sicherung (Top-Ropes-Sicherung) handeln. Hierbei wird jeder Akteur in der Luft über ein Sicherungsteam am Boden, das aus mindestens drei Personen besteht, gesichert. Wichtige Aspekte der Teamarbeit, wie z.B. Sicherheit geben, Verantwortung übernehmen und Unterstützung geben, lassen sich in Top-Ropes-Anlagen eher realisieren als bei der Selbstsicherung (Cow-Tail-Sicherung). Teamentwicklung bedeutet

nicht, dass alle Teilnehmer in den Übungen immer das gleiche tun sollen. Zur Teamentwicklung gehören auch das Trainieren ganz unterschiedlicher Rollen und Teile eines Teams in Zweier- oder Dreiergruppen, ebenso wie die mentale Stärkung jedes Einzelnen durch Einzelübungen als Ergänzung. Auch das Argument, dass im Outdoor-Parcours nur Standardübungen möglich sind, trifft nur bedingt zu. Verfügt der Trainer über ausreichend Kreativität und Flexibilität, so sind den Variationsmöglichkeiten einzelner Übungen keine Grenzen gesetzt. Übungen im Outdoor-Parcours lassen sich ideal mit Übungen im freien Gelände oder auf dem Wasser (z.B. Floßbauprojekt) kombinieren, vorausgesetzt die Location läßt dies zu. Letztlich kommt es darauf an, dass die einzelnen Übungen sinnvoll kombiniert werden, in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen und dass die konkrete Ausgestaltung einer Übungssequenz geeignet ist, die Trainingsziele zu erreichen.

### **Komplexe Projektaufgaben (Expedition)**

Eine Weiterentwicklung einzelner Übungen im freien Gelände oder im Parcours stellt die Expedition dar. Hier handelt es sich nicht um eine zeitliche Abfolge von einzelnen Übungen, sondern um eine mehr oder weniger komplexe Projektaufgabe, die vom Team insgesamt zu lösen ist. Im Vordergrund stehen neben dem Teamverhalten auch die jeweiligen individuellen Fähigkeiten der Teilnehmer. „Ich- und Wir“-Strategien verschmelzen in idealer Weise. Die Projektaufgabe weist zahlreiche Gestaltungselemente auf, die je nach Zielgruppe sehr individuell eingesetzt und dosiert werden können. In einer komplexen Projektaufgabe finden sich durchaus Elemente anderer Outdoormethoden wieder, nur mit dem Unterschied, dass diese Bestandteil eines Ganzen sind und zahlreiche wechselseitige Abhängigkeiten aufweisen. Da in den meisten Teams oder Arbeitsgruppen spezifische Abhängigkeiten zwischen einzelnen Personen oder Personengruppen bestehen, lassen sich diese ideal auf die Trainingssituation übertragen. So können z.B. bei der Orientierung Subteams jeweils nur über den Kartenausschnitt des anderen Teams verfügen oder Subteam A erst dann eine Aufgabe lösen, wenn Subteam B seine Hausaufgaben bereits gemacht hat. Weitere Gestaltungselemente um die reale Arbeitssituation möglichst genau abzubilden, können beispielsweise vorgegebene Budgets, Zeitvorgaben, begrenzte Kommunikationsressourcen (z.B. Handyguthaben), die Anzahl möglicher Entscheidungsalternativen und bewußtes Einbauen von Zielkonflikten, welche auch im Unternehmen bestehen, sein. Der Komplexitätsgrad kann so weit gesteigert werden, dass bereits die Anreise zur Trainingslocation bewusst in die Aufgabenstellung mit einbezogen wird.

Bei der Projektaufgabe „Expedition“ ist die Forderung nach Isomorphie in hohem Maße erfüllt. Des weiteren werden die Forderungen nach einer hohen Leistungs- und Ergebnisorientierung, nach der Stärkung der individuellen und kollektiven Befindlichkeit der einzelnen Teilnehmer und des Teams, nach der Förderung einer Commitment-Kultur und der Schaffung einer hohen Nachhaltigkeit durch „Real-Life-Situationen“, wie sonst bei keiner anderen Methode berücksichtigt. Expedition bedeutet aber nicht, dass das Training in einer abgelegenen Gegend im Ausland stattfinden muss. Realisierbar ist das Projekt in unterschiedlichen Ausprägungen. Dieses kann ab der Dauer von einem Tag in einer geeigneten ländlichen Gegend in Deutschland bis hin zu einer mehrtägigen Veranstaltung im nordeuropäischen Ausland durchgeführt werden. Eine weitere Ausprägung ist die klassische Lernexpedition in einem reinen Wildnisgebiet. Diese ist besonders für Führungskräfte geeignet, da hier der Grad an Unwägbarkeiten und wechselnden Rahmenbedingungen besonders hoch ist. Hinzu kommen die bewusste Verschmelzung von psychischer und physischer Anforderung, das Durchhalten, die konsequente Zielverfolgung über einen längeren Zeitraum. Dies geht jedoch zu Lasten einer stärkeren Plan- und Steuerbarkeit des Lernprozesses.

Um den Lernprozess auch bei Outdoor-Projekten über mehrere Tage in die richtige Richtung zu lenken, sollten während des Prozesses bereits Phasen zur Reflexion und Aufarbeitung stattfinden. So haben die Teilnehmer die Chance, erste Lernerfahrungen im weiteren Projektverlauf zu verarbeiten. Ebenso unabdingbar ist die sorgfältige Vorbereitung, beispielsweise

se durch einen Vorbereitungsworkshop und die Transfergestaltung durch Follow-Ups im Seminarraum bzw. am Arbeitsplatz.

### **Die Kombination von Indoor- mit Outdoormethoden**

Neben der Steigerung der Isomorphie von Arbeits- und Trainingssituation sehe ich in der sinnvollen Kombination von sprachorientierten Indoor- und handlungsorientierten Outdoormethoden eine große Chance zur Steigerung der Lerneffizienz in Verhaltenstrainings. Wie bereits erwähnt kann es nicht Sinn und Zweck eines Businessstrainings sein, dass eben nur ein Erlebnis generiert wird, welches keinerlei intellektuelle Aufarbeitung bzw. Kanalisierung auf die eigentliche Arbeitssituation erfährt. Die Verbindung von Outdoor- und Indoor ermöglicht nach einer Outdoorsequenz die Aufarbeitung der dort gemachten Erlebnisse im Seminarraum und das bequeme Zurückgreifen auf traditionelle Präsentations- und Moderationstechniken. Ein Verhaltenstraining sollte sich schon deshalb nicht nur auf die bloße Durchführung von Übungen beschränken, weil für ein ausgeprägtes Prozessverständnis häufig ein bestimmter theoretischer Input notwendig ist. Außerdem gibt es zahlreiche erlebnisintensive Übungen wie z.B. Brückenbau, Network, Electric Maze, die im Seminarraum durchgeführt werden können. Ein übriges tut natürlich auch das Wetter. Steht im Outdoortraining ein Seminarraum zur Verfügung, so können kurzfristige Schlechtwetterphasen durch Verlagerung bestimmter Übungen in den Seminarraum bzw. durch Ausdehnung der Indoorsequenzen sinnvoll überbrückt werden. Denn man sollte nicht unterschätzen, dass bei Regen und niedrigen Temperaturen weder dem Trainer noch den Teilnehmern ein Outdoortraining so richtig Spaß macht.

Mittlerweile beweisen zahlreiche Studien, dass ein professionell gestaltetes Outdoortraining große Lernchancen bietet. Dies endgültig zu bewerten, liegt jedoch in der Verantwortung jedes Einzelnen. Das Gedankengut der Erlebnispädagogik und damit auch das Outdoortraining war schon immer umstritten und wird es wohl auch immer bleiben. Aber, ist das alleine Grund genug von vorne herein „Nein“ zu sagen? Innovation, auch im Training, bedeutet immer einen Schritt auf zumindest teilweise unbekanntes Terrain zu wagen. Nur wer wagt gewinnt. Und was gibt es schöneres als zu gewinnen?