

Born to be wild?

Spielarten und Nutzen des Outdoor Trainings

Outdoor-Trainings gehören zu den aufwändigsten Konzepten der Personalentwicklung. Welche Varianten dieser Trainingsform gibt es heute, was versprechen sie und was können sie wirklich leisten?

Haben Sie sich schon einmal in Ihrem Büro von einem Tisch mit verbundenen Augen rückwärts in die Arme Ihrer versammelten Kollegen oder Mitarbeiter fallen lassen? Oder vielleicht haben Sie sich an den Hosenbeinen ihres ärgsten Rivalen festgekrallt, damit er sie sicher an der Außenwand Ihrer Firma von einem offenen Fenster zum nächsten schleppt? Vielleicht sind Sie aber auch nur einmal in Socken, mit heraushängendem Hemd, munter perlendem Schweiß und unter lauten Anfeuerungsrufen der gesamten Abteilung auf einem Schwebebalken quer durch den Korridor getänzelt? Nein? Das sollten Sie aber tun, denn es soll nicht nur Ihre verborgenen Kämpfertugenden sondern auch den blanken Teamgeist einer ganzen Angestelltenhorde zu Tage fördern.

Möglicherweise haben Sie so etwas Ähnliches aber schon in freier Natur getan, als Teilnehmer eines Outdoor Trainings.

Outdoor Training steht für alle Formen der Personalentwicklung, bei denen die Teilnehmer im Team und außerhalb ihrer gewohnten Arbeitsumgebung mit außergewöhnlichen Problemstellungen konfrontiert werden, die sie als Einzelpersonen und als Gruppe physisch und psychisch fordern. Dabei lassen sich verschiedene Varianten unterscheiden:

- Am weitesten verbreitet sind Outdoor Trainings, die auf einem Freigelände in Form einer Reihe von Gruppenübungen durchgeführt werden. Die Übungen erfordern meistens körperliche Anstrengungen und Selbstüberwindung sowie analytisches Problemlösungsvermögen. Sie sind so angelegt, dass sie nie von einer Einzelperson allein bewältigt werden können, sondern kooperatives Handeln erfordern. Für die Übungen stehen entsprechende Anlagen zur Verfügung, die an militärische Ausbildungscamps erinnern.
- Häufig werden Outdoor Trainings auch in Form von Expeditionen in unwegsamer Natur durchgeführt: z.B. als Canyoning-Touren oder Hochseeturns. Im Unterschied zur ersten Variante muss die Gruppe auch Verpflegung und Übernachtung selbst organisieren. Es gibt hier kaum Möglichkeiten für den Einzelnen, sich zurückzuziehen oder auszuweichen.
- Während die ersten beiden Varianten die Auseinandersetzung in einer natürlichen Umwelt, die zur klimatisierten Arbeitswelt in deutlichem Kontrast steht, finden soziale Outdoor-Trainings in einer der Arbeitswelt angenäherten Umgebung statt. Im Rahmen des erlebnispädagogischen Maßnahme 'Seitenwechsel' arbeiten Manager zeitweise in sozialen Einrichtungen wie Asylantenheimen oder AIDS-Kliniken. Hier steht weniger die Problemlösungskompetenz in der Gruppe sondern die Auseinandersetzung mit sozialen Brennpunkten, welche die Teilnehmer in aller Regel nur aus der Tageszeitung kennen, im Mittelpunkt.

Gemeinsam ist allen Formen des Outdoor Trainings, dass sie alltägliche Probleme in außeralltäglichen Situationen zu Tage bringen. Es ist der fremde Kontext, der die Reflexion und das Auffinden von Lösungen fördert; es ist aber auch die Möglichkeit, Probleme einmal handgreiflich und unmittelbar und in Jeans, statt über Computer, Analyseberichte und im Businessanzug anzugehen.

Ursprünglich wurde der Ansatz als Erlebnispädagogik für die Jugend-erziehung entwickelt. Reformpädagogen der 20er Jahren, wie Kurt Hahn, waren überzeugt, die moderne Gesellschaft lasse menschliche Grundqualitäten wie Anteilnahme, Solidarität, Selbstinitiative, Sorgsamkeit oder körperliche Tauglichkeit verfallen bzw. gar nicht mehr entstehen. Die Pädagogik müsse dies ausgleichen, indem sie eine Lernumgebung schaffe, in der sich diese Qualitäten entwickeln könnten. So wurden beispielsweise in die schulische Ausbildung des weltberühmten Internats in Salem am Bodensee auf Basis der Erlebnispädagogik Hahns Elemente wie der Rettungsdienst, Projektarbeit oder Expeditionen zur Förderung der Entschluss- und Überwindungskraft aufgenommen. Später wurde die Erlebnispädagogik auch gezielt zur Resozialisierung straffälliger Jugendlicher eingesetzt. Dieselben Defizite, welche die Reformpädagogen für die moderne Gesellschaft beklagten, sind wohl auch die Ausgangsdiagnose für Outdoor Trainings in Unternehmen gewesen. In dem Ausmaß, wie neuere Managementkonzepte selbstständiges Engagement für ein Unternehmen und Teamgeist verlangten, wurde deutlich, dass gerade diese Qualitäten sich bei Führungskräften und Mitarbeitern vor allem in den anonymen Großunternehmen kaum von selbst entwickeln. In diesem Sinne ist Outdoor Training als ein Ansatz zur Resozialisierung abhängig Beschäftigter zu verstehen.

Mit einem Outdoor Training werden sowohl individuelle wie kollektive **Entwicklungsziele** verfolgt:

- Das individuelle Entwicklungsziel besteht darin, sich aus dem gewohnten Rahmen der eigenen 'Komfortzone' hinauszubehinden und die eigenen, vielleicht verdeckten Potentiale zu entdecken: Durchsetzungsvermögen, Durchhaltewillen, Aggression, Angst usw.
- Das kollektive Entwicklungsziel besteht in der Steigerung der gemeinsamen Problemlösungsfähigkeit, aber auch verdeckter Konflikte und ihrer Lösungsmöglichkeiten.

Werden diese Ziele mit einem Outdoor Training aber auch tatsächlich erkennbar und nachhaltig erreicht?

Wissenschaftliche Untersuchungen zu den **Lerneffekten** von Outdoor Trainings ergeben ein zwiespältiges Bild:

- Outdoor Trainings wirken sich positiv auf das eigene Selbstbild aus. Die Teilnehmer lernen wie in keiner anderen Trainingsform nicht nur ihre persönlichen Grenzen kennen sondern vor allem auch, dass sie diese auch überschreiten können. Dieser Effekt ist um so stärker, je schwächer das Selbstwertgefühl der Person vor dem Training war. Besonders Führungskräfte mit starken persönlichen Hemmungen können sich in solchen Trainings entscheidend weiterentwickeln.
- Ob und in welchem Ausmaß die individuelle und kollektive Problemlösungsfähigkeit darüber hinaus nachhaltig gesteigert wird, lässt sich nicht abschließend beantworten. Zwar hinterlassen die Trainings durchwegs tiefe und langanhaltende Eindrücke bei den Teilnehmern. Jedoch besteht ein Transferproblem: Teilnehmer von Outdoor Trainings haben Schwierigkeiten damit, die eigenen Eindrücke anderen Personen zu vermitteln, die nicht beteiligt waren. Das spricht dafür, solche Trainings in erster Linie für geschlossene Teams einzusetzen. Doch auch Teams sind nach ihrer Rückkehr wieder alten organisatorischen Zwängen unterworfen, die nicht den Rahmenbedingungen des Trainings entsprechen.
- Die persönlichen Erfahrungen eines Outdoor Trainings erfordern eine längere Verarbeitung als es die Anforderungen der alltäglichen Arbeitssituation in der

Regel zulassen. Deshalb ist es wahrscheinlich, dass ein großer Teil der individuellen Learnings individualisiert werden. Man nimmt eine persönliche Erfahrung mit, aber man setzt sie eher im privaten Umfeld als im Beruf um, wo man das alte Handlungsmuster beibehält. Wahrscheinlich ist der Lerneffekt eines Outdoor Trainings größer, wenn sich im direkten Anschluss daran ein Projekteinsatz anschließt, statt gleich wieder die bisherige Aufgabe zu übernehmen.

Damit werden die Grenzen des Outdoor Trainingsansatzes deutlich sichtbar: Die Außeralltäglichkeit schafft eine Voraussetzung dafür, neue Einsichten zu gewinnen. Sie lassen sich aber eben nicht ohne weiteres in den Alltag mitnehmen.

Mit Outdoor Trainings wurde jedoch von Anfang an nicht nur ein Trainingsziel verfolgt; sie hatten immer auch einen Event-Charakter. Der wird inzwischen auch schon für die Rekrutierung von Führungsnachwuchskräften genutzt, wie das Beispiel der Dresdner Bank zeigt. Er hat aber auch bei Managern und Mitarbeitern jeder Altersgruppe einen erheblichen Attraktionswert. Denn wann hat man schon einmal im Büro Gelegenheit, sich von einem Tisch mit verbundenen Augen rückwärts in die Arme Ihrer versammelten Kollegen oder Mitarbeiter fallen zu lassen ...

(Markus Gmür)

Literatur:

Klimecki, R./Gmür, M.: Personalmanagement: Strategien – Erfolgsbeiträge - Entwicklungsperspektiven. Stuttgart, 2. Auflage 2001