

Bachelorarbeit

Thema:

Transfereffekt von Outdoor-Trainings in der Personalentwicklung

Transfer of learning of outdoor-trainings in human resource development

Adrian Riedel
WP1010000246

Gutachter:

Prof. Dr. Rainer Zeichhardt

Dr. Thomas Teubel

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung, Relevanz der Arbeit und Fragestellung	3
2. Geschichtliche Hintergründe	6
3. Was ist Outdoor-Training?	7
3.1. Outdoor-Trainings ohne beruflichen Bildungshintergrund	8
3.2. Outdoor-Trainings zur Personalentwicklung	10
3.3. Unterteilung nach Kanning	11
3.4. Trainingsformen	12
4. Ziele	15
5. Wirkung	16
5.1. Drei Klassische Wirkungsmodelle	17
5.1.1. „The Mountains Speak for Themselves“	18
5.1.2. „Outward Bound Plus“	18
5.1.3. „Metaphorisches Modell“	19
5.2. Komfortzonenmodell	19
5.3. Teambildung	20
6. Transfer	23
6.1. Vertragsdreieck	24
6.2. Einflussfaktoren	27
7. Studien	29
7.1. Moser: Wirksamkeit von Outdoor-Trainings in der Managemententwicklung	31
7.2. Kern & Schmidt: Nutzen und Chancen des Outdoor-Trainings: Eine Methodentriangulation zur Überprüfung des Praxistransfers im betrieblichen Kontext	35
7.3. Pemöller: Outdoortraining zur Steigerung des Team- und Führungsverhaltens: Eine Studie über das Training von Schichtführern in einem Industrie-unternehmen	38
7.4. Waider: Evaluation von Outdoor-Trainings – Eine qualitative Untersuchung zu Wirkung und Transfer	40
7.5. Burnett & James: Using the Outdoors to Facilitate Personal Change in Managers	42

7.6. Ewert & Yoshino: The influence of short-term adventure-based experiences on levels of resilience	43
7.7. Takano: A 20-year retrospective study of the impact of expeditions on Japanese participants	44
7.8. Zusammenfassung der Studienergebnisse	45
7.9. Hauptkritikpunkte	46
7.10. Schwierigkeiten der Forscher	47
8. Die Praxis – Experteninterviews	48
8.1. Erhebung	48
8.2. Methodische Auswertung	50
8.3. Inhaltliche Auswertung	66
9. Zusammenfassung	69
9.1. Ergebnisse für Personal	71
9.2. Abschließende Worte	71
10. Literaturverzeichnis	73
11. Anhang	

1. Einleitung, Relevanz der Arbeit und Fragestellung

„Zehn gestandene Projektleiter diskutieren lebhaft mitten im Wald, um sich nach 20 Minuten die Augen zu verbinden und im Dickicht nach einem Rucksack zu suchen. Die gesamte Führungsmannschaft eines mittelständischen Unternehmens stoppt ihre verstaubten Geländewagen irgendwo im Nichts der Nordsahara, um die Erreichung einer willkürlich festgelegten GPS-Position zu feiern. Zwei Szenen moderner Personalentwicklung geben sowohl in Magazinen einschlägiger Privatsender als auch in psychologischen Fachpublikationen Anlass zu der berechtigten Frage: 'Was soll das?'“ (Schad, 2004: p. 58)

Das erste Mal mit Outdoor-Training in Berührung kam ich durch den Film „work hard – play hard“, den wir während einer Vorlesung im Modul 'Personalmanagement' ausschnittsweise gezeigt bekamen. Der deutsche Dokumentarfilm von Carmen Losmann, der 2012 in die Kinos kam, untersucht „subtile Taktiken der Ausbeutung„ (Knoben, 2012), moderne Mittel der Arbeitsplatzgestaltung und Personalentwicklung, unter anderem auch Outdoor-Trainings. Zwischen all den Zurschaustellungen von großartig und vermeintlich personalfreundlich entworfenen Arbeitsräumen, erinnere ich mich unter anderem an eine Szene, die eine Gruppe von Managern zeigte, welche sich durch einige sehr enge Tunnel zwängen mussten. In der Dunkelheit und im Dreck versuchten sie sich zu orientieren und einen Ausgang zu erreichen. Diese, sonst im Anzug vorfahrenden Führungskräfte schienen einige Schwierigkeiten zu haben, in diesem völlig andersartigen Umfeld zurecht zu kommen. Sie wurden schmutzig und mussten starke körperliche Anstrengungen über sich ergehen lassen. Ein Raunen ging durch unseren Kurs, viele schüttelten die Köpfe, einige lachten. Ich selbst fand diesen Anblick der kriechenden Manager im ersten Moment fast unwirklich, doch langsam stellte ich mir die Frage was dahinter stecken könnte.

Zuallererst dachte ich an irgendeine Form von Abenteuerreisen, eine Belohnung für Projektteams oder Führungskräfte die Aufgaben mit besonderem Erfolg abgeschlossen hatten oder ähnliches. Aus dem Firmenbudget bezahlte Vergnügungen, die nicht zwangsläufig Dimensionen wie bei Volkswagen im Jahre 2005 annehmen müssen (Stern, 2005), sondern auch einfache Abendessen bis Wochenendspañfahrten umfassen

können. Der Film jedoch setzte weitere Beispiele wie Hochseil-Parcours in den Kontext gezielter Veränderungen betrieblich relevanter Sachverhalte.

Daimler, BMW, Siemens, IKEA, RWE, Volkswagen, Microsoft, BASF, Lufthansa, Bayer. Dies sind Namen von Großunternehmen, die bereits Kunden von Veranstaltern sind, die Outdoor-Trainings anbieten (vgl. Kanning, 2013b, S.39). Eine Menge mehr namenhafter Unternehmen und unzählige kleinere finden sich auf den Seiten von Veranstaltern, die Outdoor-Trainings zu Personalentwicklungszwecken anbieten. Dennoch erschloss sich mir nicht die Sinnhaftigkeit dieser Trainingsform, zumindest nicht zur Weiterbildung von Kompetenzen, die im Arbeitsalltag dieser Menschen irgendeine Rolle spielen könnten. Wie soll man etwas über seinen Arbeitsalltag im Büro lernen, während man sich irgendwo im Wald, auf der Suche nach einem Weg zu scheinbar wahllos ausgewählten GPS-Koordinaten befindet?

Veranstalter von Outdoor-Trainings bieten eine große Palette von Kompetenzen an, die sich mit einer noch größeren Palette verschiedener Formen von Outdoor-Trainings entwickeln lassen. So kann man an einer Kletterwand des Veranstalters lernen entscheidungsfreudiger im Beruf zu werden und als Banker beispielsweise mehr Mut zu Risikoinvestitionen erzeugen. Aus diesen Veranstaltungen jedoch etwas für den Berufsalltag zu lernen mag für den Personalmanager auf den ersten Blick und wahrscheinlich auch auf den zweiten Blick, weit hergeholt sein. Der Banker lernt bei diesen Trainings weder etwas über den aktuellen Finanzmarkt noch etwas über Risikokalkulationen von Investitionen. Zudem kostet das Outdoor-Training für das gesamte Banker-Team ein kleines Vermögen. Dagegen würde die Anmietung eines Seminarraums inklusive des vortragenden Finanzexperten das Firmenkonto wesentlich weniger belasten. Trotz allem geben die Anbieter von Outdoor-Trainings meist eine Vielzahl großer Unternehmen an, mit denen sie bereits zusammengearbeitet haben und die ihre Mitarbeiter im Rahmen eines solchen Trainings weiterbilden ließen. Was ist also dran an diesen Outdoor-Trainings?

In dieser Arbeit werde ich darlegen, was ein Outdoor-Training für die Weiterbildung von Mitarbeitern leisten kann und ob sich die Investition in ein solches Training für den Personalverantwortlichen tatsächlich lohnt. Es soll aufgezeigt werden in welchem Rahmen ein solches Training wirksam ist und unter welchen Bedingungen eine Personalentwicklung mit Hilfe eines Outdoor-Trainings etwas zur Kompetenzsteigerung der Mitarbeiter beitragen kann.

Dazu muss zunächst die Wirksamkeit des Transfers untersucht werden, was transferiert wird und wie lange dieser Lerneffekt anhält. Diesen Inhalt fasse ich in folgender

Fragestellung für meine Untersuchungen zusammen:

Wie stark ist der Transfereffekt von Outdoor-Trainings betrieblich relevanter Kompetenzen im Rahmen einer Personalentwicklungsmaßnahme?

Mit der Beantwortung dieser Fragestellung möchte ich den Lerneffekt aufzeigen den Outdoor-Trainings, wenn überhaupt ein Lerneffekt vorliegt, auf das Verhalten von Mitarbeitern im betrieblichen Umfeld haben. Weiterhin soll gezeigt werden welche Bedingungen einen solchen Transfer behindern können und was getan werden muss um ihn bestmöglich zu fördern und die Wirkung eines solchen Trainings zu intensivieren.

Um dies herauszustellen werde ich die Wirkungsweise solcher Seminare genau unter die Lupe nehmen und die wissenschaftlichen Konzepte, auf deren Grundlage solche Trainings entwickelt und durchgeführt werden aufzeigen. Eine kurze Übersicht über die Entwicklung der Outdoor-Trainings wird einen Eindruck von den ursprünglichen Ansetzen und Wirkungstheorien vermitteln und wie diese letztendlich ihre Verwendung in der modernen Personalentwicklung gefunden haben.

Des Weiteren werde ich mich mit Studien auseinandersetzen, deren Ziel es war diesen Transfereffekt zu erfassen. Wie in vielen Bereichen, gibt es auch zum Thema Outdoor-Trainings in der Personalentwicklung zahlreiche Studien, die sich in ihrer Qualität jedoch deutlich unterscheiden. Ich werde sowohl ihre Settings als auch die Ergebnisse von Studien beschreiben und kritisch betrachten, die nach besonderen Qualitätsmerkmalen ausgewählt wurden und aussagekräftig sind.

Doch auch über bereits vorhandene wissenschaftliche Literatur hinaus wird diese Bachelorarbeit einen Blick auf das Thema werfen und die Praxis der Veranstalter untersuchen, von denen Outdoor-Trainings konzipiert und durchgeführt werden. Verschiedene Unternehmen und Institutionen haben sich mir zu diesem Thema in einem Interview gestellt und mir einen tiefen Einblick in diese Branche und ihre Methoden gewährt. Die wichtigsten Aussagen dieser Interviews werde ich zusammenfassen und in Kontext zu wissenschaftlichen Quellen stellen.

Ziel dieser Arbeit ist es einen Überblick über wissenschaftliche Erkenntnisse zum Transfereffekt von Outdoor-Trainings im Rahmen der Personalentwicklung zu geben. Dabei werden die Wirkungstheorien genau beschrieben, auf deren Grundlagen dieser Transfer stattfindet. Somit soll die Sinnhaftigkeit dieser Seminarform für Personalentwicklungszwecke dargelegt werden.

2. Geschichtliche Hintergründe

Die Ursprünge der Outdoor-Trainings finden sich in der Erlebnispädagogik. Der Reformpädagoge Kurt Hahn (1889 – 1974) beschäftigte sich Anfang des 20. Jahrhunderts mit der Erziehung von Jugendlichen (Irvine & Wilson, 1994, S. 25). Sein Ziel war es den, seiner Meinung nach, auftretenden Verfallserscheinungen der Jugend entgegen zu wirken und ihre Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. Entgegen der damals vorrangigen Erziehungsmethoden, die nicht selten mit dem Rohrstock durchgesetzt wurden, hatte Hahn die Persönlichkeitsentwicklung der Jugendlichen im Sinn und wollte im Rahmen spezieller Aktivitäten Kompetenzen und Werte vermitteln. Diese Aktivitäten fanden jedoch nach Hahns Vorschlägen hauptsächlich außerhalb von Lehrräumen statt, mit der Begründung intensive Erlebnisse würden den Lernvorgang stärken. Schon Hahn war davon überzeugt, dass Erlebnisse in der freien Natur durch die Forderung von körperlicher Beanspruchung, im Gegensatz zu rein intellektueller Wissensvermittlung in normalem Unterricht, einen größeren Gedächtniswert hat und daher länger und intensiver erinnert werden kann. Die so entstandene Methode der Erlebnispädagogik wurde zunächst nur zur Bildung von Jugendlichen eingesetzt.

Erst wesentlich später fanden die Praktiken der Erlebnispädagogik allmählich ihren Weg auch in die betriebliche Bildung. Anfang der 70er-Jahre schrieb die Süddeutsche Zeitung erstmals einen Artikel mit dem Titel 'Manager im Wald' (Kern & Schmidt, 2001, S. 17), Daimler Benz und Bosch hatten einige Führungskräfte in die freie Natur zu einem Training entsandt. Während in Europa diese Form von Trainings lange Zeit weitgehend unbekannt blieb, entdeckten Personalentwickler aus den Vereinigten Staaten in den 80er Jahren die Erlebnispädagogik mehr und mehr für sich. In diesem Metier setzte sich für die Maßnahmen zur betrieblichen Weiterbildung der Begriff der Outdoor-Trainings durch, um eine Abgrenzung zur Erlebnispädagogik zu finden, die hauptsächlich zu therapeutischen Zwecken und für die Jugendbildung eingesetzt wird.

Die Notwendigkeit dieser Abgrenzung resultiert aus den unterschiedlichen Zielen und Zielgruppen von Outdoor-Training und Erlebnispädagogik. Erlebnispädagogik, wie sie von Kurt Hahn entwickelt wurde und auch heute noch angewendet wird, hat hauptsächlich die Erziehung von Jugendlichen - im Sinne der Pädagogik - im Blick. Im Gegensatz dazu

bewegen sich Outdoor-Trainings auf dem Gebiet der Andragogik, der Erwachsenenbildung (Schad, 2004, S. 60f). Mehr als nur durch das Alter unterscheiden sich die beiden Zielgruppen in diesem Fall vor allem durch die unterschiedlichen Lernmotivationen und einem anderen Erfahrungsschatz. Kinder und Jugendliche befinden sich noch in einer Lebensphase des ständigen Dazulernens, haben weniger Erfahrungen im Umgang mit verschiedenen Situationen und sind dadurch im Umgang mit außergewöhnlichen Szenarien, neuen Verhaltens- und Verfahrensweisen gegenüber empfänglicher, ähnliches gilt für den Umgang mit Patienten in therapeutischen Bereichen. Erwachsene, berufstätige Menschen, mit denen in Outdoor-Trainings im Rahmen der Personalentwicklung gearbeitet wird, verfügen hingegen über einen größeren Erfahrungsschatz und sind ausgestattet mit einem gewissen Repertoire an Verhaltensweisen für unterschiedliche Situationen. Die Notwendigkeit des Neu- und Dazulernens besteht für Erwachsene aus ihrer Sicht oft nicht mehr, oder nur in geringem Maße. Handelt es sich bei der Erlebnispädagogik in der Jugendbildung also noch um das Erlernen von Neuem, ein evolutionäres Lernen, so geht es bei Outdoor-Trainings mehr darum etwas bereits Bekanntes zu verändern, ein Umlernen, also eine Form von revolutionärem Lernen. Eine genauere Aufstellung zur Unterscheidung von Erlebnispädagogik und Outdoor-Trainings entnehmen sie der Tabelle Abb. 1 (siehe Anhang)

3. Was ist Outdoor-Training?

Der Begriff Outdoor-Training, als Training unter freiem Himmel, außerhalb von Veranstaltungshallen und Seminarräumen, ist als Definition von Outdoor-Trainings in der Personalentwicklung ungenügend, wenn nicht sogar teilweise irreführend. Wobei selbst Schad (2004) anmerkt „... dass eine exakte Eingrenzung, was unter Outdoor-Training begrifflich genau zu fassen ist, kaum zu leisten ist“ (S. 19). Ich möchte daher in diesem Abschnitt eine Übersicht schaffen, was Outdoor-Training im Rahmen der Personalentwicklung ist, welche Formen dazu gehören und welche Formen nicht dazu gehören, bzw. welche anderen Formen es gibt, die nicht vordergründig der Personalentwicklung dienen.

Es gibt verschiedenste Formen von Outdoor-Aktivitäten aus unterschiedlichsten

Anwendungsbereichen, die auf den ersten Blick betrachtet keine großen Unterschiede bieten. Selbst in Unternehmenskontexten werden Outdoor-Veranstaltungen nicht zwingend zu Personalentwicklungszwecken und Teambildungsmaßnahmen genutzt. Als erstes unterscheiden wir also zwischen Outdoor-Trainings die zu anderen Zwecken dienen und Trainings die im Rahmen der Personalentwicklung in beruflichen Kontexten genutzt werden.

3.1. Outdoor-Trainings ohne beruflichen Bildungshintergrund

Neben den im Sinne der reinen Natursportart betriebenen Aktivitäten führt Schad (2004, S. 22f) hier die sogenannten *Incentives* als eine Form der Outdoor-Trainings an, die zwar auch von Unternehmen genutzt werden, jedoch nicht das Ziel einer personalentwicklerischen Maßnahme haben. Bei Incentive-Veranstaltungen handelt es sich beispielsweise um Aktivitäten mit Belohnungscharakter für Teams oder Mitarbeitergruppen die besondere Erfolge bei Projekten oder Abschlüssen erlangt haben. Dazu zu zählen sind auch Betriebsausflüge ohne tieferen betrieblichen Hintergrund. Hierbei kann es sich um eine große Bandbreite von Unternehmungen handeln die von Tagesausflügen bis Urlaubsreisen reichen können. Verwechslungsgefahr mit seriösen Outdoor-Trainings im Rahmen der Personalentwicklung besteht bei Wanderungen und Klettertouren in Hochseilparks die von beiden Trainingsformen (soweit Incentives als solche bezeichnet werden können) genutzt werden. „Gerade im Outdoor-Training habe ich ja die Möglichkeit, mal ganz krass gesprochen, alles vom Sternehotel bis hin zum Zeltlager auszuwählen“ (Interview Jörg Janzen). So entsteht natürlich leicht eine Verwechslung mit einer normalen Urlaubsreise mit gelegentlicher sportlicher Aktivität unter freiem Himmel. Weiterhin ist zu beachten, dass viele Aktivitäten die Abenteuerurlaube auszeichnen auch im Rahmen von professionellen Outdoor-Trainings zur Personalentwicklung eingesetzt werden können. „Es gibt vermutlich keine im Outdoor-Training verwendete Aktivität, die nicht auch innerhalb von Incentives Verwendung finden würde: Canyoning, Klettern, Mountainbiken, Seilgärten...“. Kanning (2013b) führt auch Formen wie Rafting oder Segelkurse als Formen von Outdoor-Trainings an, betrachtet diese jedoch sehr kritisch. Jörg Janzen gab in seinem Interview allerdings ein Beispiel für ein erfolgreich durchgeführtes Training unter Einbeziehung von Segelregatten.

Wir haben sechs Segelyachten gechartert und die Teilnehmer in sechs Teams aufgeteilt die alle keine Ahnung vom Segeln hatten. Es sind sechs exakt baugleiche Yachten gewesen. Nach einer kurzen Einführung haben wir die Teams kurze 10-minütige Regatten gegeneinander segeln lassen. Da kann man nun relativ leicht sagen, wenn ein Boot vorn ist, dann hat die Mannschaft etwas richtig gemacht und die anderen haben es eben nicht so gut gemacht. Nach jeder Regatta wurden nun kurze Reflexionsrunden eingebaut und dann wurde die nächste Regatta gestartet. 10 Kurzregatten sind wir mit den Teilnehmern gesegelt und es wurden ständig diese Reflexionsrunden abgehalten. Nach einem von uns entwickelten Rotationsprinzip haben wir die Teammitglieder auch getauscht um herauszufinden, was bedeutet es wirklich, wenn ich permanent etwas verbessere. Sei es die Segelposition, meine Position auf dem Boot oder meine Aufgabe im Team, um ständige Optimierung zu erreichen. Wenn man sich nun den Unterschied zwischen der ersten und der letzten Regatta ansieht, das ist ein sensationeller Unterschied. Das spürt jeder wenn auf einmal das Boot läuft, wenn das Team funktioniert. Dass diese Teams also trotz völliger Unkenntnis am Ende gute Regatten fahren können, aufgrund von ständiger Verbesserung und ständigem gegenseitigem Beobachten von Mensch, Praktika, Form ect. Das war dann das Erfahrungslernen analog. (Experteninterview Jörg Janzen)

Die Grenze kann also nicht bei der Art der Aktivität gezogen werden, sondern es muss vielmehr bei der Methode unterschieden werden. Einige Aktivitäten können sowohl als Incentives sowie auch als Outdoor-Training eingesetzt werden, verschiedene Zielsetzungen und Durchführungen machen den Unterschied.

Kanning (213b) führt zu diesem Thema auch die *Survival-Trainings* an. „Diese Variante des Naturerlebnisses wird allerdings von manchen Vertretern der Outdoor-Szene nicht mehr zu den Outdoor-Aktivitäten der Erlebnispädagogik bzw. der Personalentwicklung gezählt.“ (S. 26). Hierbei handelt es sich um Trainings die das Überleben außerhalb der Zivilisation oder bestimmte Fähigkeiten im Umgang mit der freien Wildbahn trainieren sollen. Auch als Incentive einsetzbar, wird diese Form des Trainings meist von Survivalisten und sportlich aktiven Naturfreunden genutzt. Es gibt jedoch auch Veranstalter, die Survival-Trainings als Lernfeld für Outdoor-Trainings zu Personalentwicklung anbieten (Outdoor-Training, n. d.).

3.2. Outdoor-Trainings zur Personalentwicklung

Outdoor-Trainings im Sinne der Personalentwicklung werden im Jahrbuch der Personalentwicklung wie folgt definiert: *„Outdoor-Training ist dem Bereich der Erlebnispädagogik zugeordnet. Es ist ein Bildungsansatz mit handlungsorientierten Methoden, in dem durch die Gestaltung von Lernprozessen in ungewöhnlichen Umfeldern/Umständen neue Raum- und Zeitperspektiven erschlossen werden, die einem pädagogischen Zweck dienen.“*

(Wolters Kluwer Deutschland GmbH, n. d.)

Lakemann (2005) definiert Outdoor-Trainings als „... salopp gesagt die Übersetzung des Begriffs Erlebnispädagogik in die Sprache des betrieblichen Personalwesens“ (S. 10). Er orientiert sich mit dieser Definition an den ähnlichen Methoden beider Richtungen und der Entstehung der Outdoor-Trainings aus der Erlebnispädagogik.

Nach Schad (2004) sind Outdoor-Trainings „eine Trainingsform aus der betrieblichen Weiterbildung“ (S. 23). Für die effektive Zuordnung der großen Bandbreite von Aktivitäten stellt er folgende Merkmale dar, an denen Outdoor-Trainings in diesem Sinne zu erkennen sind:

- Sie finden in der Regel unter freiem Himmel statt
- Sie verwenden häufig die Natur als Lernfeld
- Sie haben eine hohe physische Handlungskomponente
- Sie setzen auf direkte Handlungskonsequenzen der verwendeten Aktivitäten
- Sie arbeiten mit Herausforderung und Grenzerfahrung
- Sie benutzen als Medien eine Mixtur aus Natursportarten, Übungen in künstlichen Anlagen, sowie Vertrauens- und Problemlösungsübungen
- Wichtiger Motor der Veränderungen sind die Gruppe bzw. das Team selbst

Nicht alle dieser Merkmale müssen zwingend erfüllt sein. So ist der Name „Outdoor-Training“ selbst irreführend, da die Seminare und Trainings nicht immer „outdoor“ also in freier Natur stattfinden müssen (vgl. Kanning, 2013b, S. 34). Viele Teilübungen von ganztägigen Outdoor-Trainings können auch indoor durchgeführt werden, zählen aber dennoch

zu den Elementen der Outdoor-Trainings. Auch können komplette Trainings in Hallen verlegt werden. So finden Kletterübungen aus Sicherheitsgründen und zum Schutz vor der Witterung auch an künstlichen Kletterwänden indoor statt.

3.3. Unterteilung nach Kanning

Kanning (2013b) beschreibt die Outdoor-Trainings mit Hilfe eines dreidimensionalen Raums, in dem die erste Dimension den Durchführungsort beschreibt, von 100% indoor zu 100% outdoor. So stellt er hier die zuvor erwähnte künstliche Kletterwand einer Tour durch den Himalaya gegenüber, bei der selbst Unterkünfte und Verpflegung der Natur abgerungen werden müssen, es also so wenig wie möglich künstliche Einflüsse gibt. Das Outdoor-Erlebnis wäre hier nahezu unverfälscht. Kanning merkt an: „Ob man sich beispielsweise in einem Seminarraum oder im Wald nach hinten in die Arme seiner Kollegen fallen lässt, ändert zunächst noch wenig an der äußeren Gestalt der Übung“ (Kanning, 2013b, S. 35) und auch Schad (2004) merkt an „Viele Trainingszentren verfügen über 'Indoorkletterwände' – genau wie sich Seilgartenelemente ohne besondere technische Probleme in Turnhallen oder großen Tagungsräumen installieren lassen. Und erst recht lassen sich die 'kleineren Aktivitäten' ohne weiteres im Seminarraum oder Tagungshaus durchführen ...“ (S. 24). Outdoor-Trainings müssen also nicht zwingend auch 'outdoor' durchgeführt werden.

Kannings zweite Dimension beschreibt das Ziel der Aktivitäten. Genauer gemeint ist damit der Grad der Weiterbildung im Verhältnis zum Unterhaltungswert der Zielsetzung. So befinden sich hier Outdoor-Trainings im Sinne der Personalentwicklung weiter oben auf der Achse, da bei ihrer Durchführung der Lerneffekt im Vordergrund steht. Nur ein wenig mehr in Richtung 'Unterhaltung' befinden sich die Survival-Trainings. Auch wenn hier die Nutzbarkeit für Personalentwickler weniger gegeben ist, so ist doch Lernen auf anderen Ebenen ein Ziel dieser Trainings. Auf diesem Wege sollen die Teilnehmer das Bauen von Behausungen oder die Orientierung in der Wildnis erlernen, was jedoch beruflich wenig relevant sein dürfte. Je mehr man sich auf dieser Skala von 'Lernen' entfernt, desto weiter kommt man in den bereits besprochenen Bereich der Incentives. Diese können ebenfalls ähnliche Formen annehmen wie weiterbildende Trainings, jedoch ist Lernen hier nicht das erklärte Ziel.

Der Grad des Realitätsbezugs ist schließlich die dritte Dimension mit deren Hilfe Kanning Outdoor-Trainings unterteilt. Hierbei unterscheidet Kanning zwischen Übungen, die ein hohes Maß an Phantasie benötigen um einen Bezug zur Realität und zum beruflichen Kontext herzustellen und jenen die relativ nahe am beruflichen Alltag der Teilnehmer orientiert sind und deren Lernziel klar ersichtlich ist. „Ob Übungen, welche die Teilnehmer mit einer - bezogen auf die unmittelbare Trainingssituation - realistischen Aufgabe konfrontieren, zu besseren Transferergebnissen im beruflichen Alltag führen als völlig künstliche Übungen, ist bislang unbekannt“ (Kanning, 2013b, S. 35).

Dieses dreidimensionale Feld lässt sich nach Belieben vergrößern, so kann das Diagramm nicht nur die Unterscheidung zwischen den Incentives und den Outdoor-Trainings herstellen, sondern, nur auf den Bereich der Outdoor-Trainings im Sinne der Personalentwicklung vergrößert, auch Unterscheidungen zwischen den verschiedenen Übungen und Aktivitäten darstellen. (Abb. 2, siehe Anhang)

Die mannigfaltigen Aktivitäten, die in Outdoor-Trainings einzeln oder in kombinierter Form angewendet werden machen die Definition so schwierig.

3.4. Trainingsformen

Über die Jahre hat die Branche mehr und mehr Aktivitäten für sich entdeckt und ständig kommen neue dazu. Die zahlreichen Anbieter für Outdoor-Trainings bieten jeder für sich genommen verschiedene Trainingsformen an. Neben bereits genannten Unternehmungen wie Wildwasser-Rafting und Canyoning werden Aktivitäten wie Tannenbaumschlagen, winterliche Waldralleys, Filmdrehs und Drachenbootrennen angeboten. Bogenschießen, Floßbau, Schneeschuhwandern, Biathlon (Conout GbR, n. d.), sogar „Essen, reden, lachen – grillen oder gemeinsam kochen“ (Teamentwicklung Lab, n. d.) kann im Sinne der Personalentwicklung gebucht werden.

Klassische Veranstalter bieten Klettertouren und Abseiltrainings im eigenen Hochseilgarten an, extremere Trainings gibt es auch in Form von beispielsweise Reisen zum Südpol (Schläfer, 2013). Jedoch können auch Outdoor-Trainings in zeitlich kleinerem Rahmen stattfinden: „Der berühmte Hochseilgarten macht letztendlich vielleicht nur 5% aus. Es gibt da verschiedene Möglichkeiten, man kann also auch aus dem Hochseilgarten nur eine Übung herausnehmen und nur diese eine Übung durch die Gruppe erleben lassen, wenn diese einem sinnvoll erscheint“ (Experteninterview Jörg Janzen). So können

Outdoor-Elemente in Seminartage eingebettet werden um bestimmte Lerninhalte zu verdeutlichen. „[...] wir nennen es Niederelemente. Die Problemlösungsaufgaben, Kreativaufgaben, Konfliktlösungsaufgaben, da gibt es ganz viele Möglichkeiten was man an Niederelementen sowohl indoor als auch outdoor anwenden kann“ (Experteninterview Jörg Janzen). Schad (2004) unterscheidet die unterschiedlichen Aktivitäten der Outdoor-Trainings wie folgt:

Problemlösungsaufgaben/ Initiativ- und Vertrauensübungen	Künstliche Hohe Anlagen	Klassische Natursportarten
<ul style="list-style-type: none"> • (kleine Elemente) z.B. Spinnennetz • Vertrauensfall • Übungen im niedrigen Seilgarten • Konstruktionsübungen • Orientierungstouren 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Seilgärten • Indoorkletterwände 	<ul style="list-style-type: none"> • Bergwandern • Bergsteigen • Klettern und Klettersteigen • Segeln • Kanutouren • Raften • Canyoning

Nach Schad (2004) S. 27

Die Problemlösungsaufgaben/Initiativ- und Vertrauensübungen stellen hier kleinere Elemente dar, die sich sehr gut auch indoor anwenden und aufgrund ihres geringen Vorbereitungs- und Materialaufwands leicht auch in verschiedenste Seminarabläufe einbauen lassen. Diese Übungen können je nach Anforderung leicht modifiziert werden und erlauben es den Trainern ihre Seminarprogramme kundengerecht zuzuschneiden. Das Spinnennetz beispielsweise ist eine auch indoor leicht durchzuführende Übung und gehört laut Kanning (2013b) zu den „Wahren Klassikern“ (S. 28). Hierbei wird ein Netz mit mehreren größeren, teils auch unterschiedlich großen Öffnungen zwischen zwei Bäumen oder ähnlichem Gerüst angebracht. Die Teilnehmer müssen nun durch diese Netzstruktur auf die andere Seite gelangen. Die Regel dazu: Jedes Loch im Netz darf nur ein einziges Mal passiert werden. Am Anfang relativ einfach zu bewältigen, jedoch werden die leicht zu durchquerenden Öffnungen bald ausgeschöpft und nur noch schwer begehbar übrig bleiben. Nun gilt es sich gegenseitig zu helfen und sicher zu stellen, dass alle Kollegen auf die andere Seite gelangen. Je nach Schwierigkeitsgrad, der hier einfach durch die Größe und Anordnung der Löcher variiert werden kann, ist auch eine gewisse Weitsicht von

Nöten um die weniger agilen Kollegen nicht am Ende durch die kleinsten Öffnungen hieven zu müssen.

Die zweite Kategorie ist die der künstlichen hohen Anlagen. Wenn auch in der vorangegangenen Kategorie oft künstlich errichtete Strukturen für die Übungen verwendet werden, so geht es hier um Anlagen die es ermöglichen Natursportarten in kontrolliertem Umfeld durchführen zu können. Künstliche Kletterwände in Außenanlagen oder Trainingshallen sichern den meisten Anbietern eine gute Erreichbarkeit und sichere Bedingungen für die Durchführung von Trainings. Seilgärten stellen laut Schad eine gute Alternative zu den körperlich wesentlich belastenderen Klettertouren in freier Natur dar und sind im Themenbereich „Umgang mit Herausforderungen und persönlichen Grenzen“ (Kanning, 2013, S. 28) schon fast zum Synonym für Outdoor-Trainings im Rahmen der Personalentwicklung geworden.

Die klassischen Natursportarten verkörpern die letzte verbleibende Kategorie. Hier geht es um teilweise sportlich anspruchsvolle Aktivitäten in der freien Natur. Für sportlich sehr heterogene Gruppen empfiehlt Kanning (2013b) das Bergwandern „Auch ist es unwahrscheinlich, dass man in ernstzunehmende Gefahrensituationen gerät“ (S. 23). Eine Aktivität die auch für kaufmännische Angestellte mit weniger Kondition geeignet ist, trotzdem ein gewisses Maß an Anstrengung hervorruft um Kooperationen innerhalb der Gruppe zu fordern. Sportlich anstrengender sind dagegen Klettertouren, die die Teilnehmer an ihre körperlichen und geistigen Grenzen stoßen lassen und ganz im Sinne der Erlebnispädagogik Erfahrungen schaffen sollen. Jedoch eignet sich nicht jede Natursportart zum Outdoor-Training. Beispielsweise kann die Sicherungstechnik zum Klettern relativ rasch erlernt werden, so muss sich der Teilnehmer nicht die ganze Zeit auf die Sicherung konzentrieren, sondern es bleibt noch genug Raum für Gruppenprozesse und -dynamiken. Dies ist bei Sportarten nicht der Fall, die relativ schwer und zeitintensiv erlernt werden müssen. Die Konzentration der Teilnehmer liegt dann viel zu sehr auf der reinen technischen Durchführung der Sportart, als das sich noch Gruppenprozesse beobachten ließen. Dazu schreiben Irvine und Wilson (1994) „Activities should not be activity skill but managerial skill oriented. The emphasis should be n areas such as making decisions and communicating as opposed to developing a skill in a particuar activity“ (S. 34).

So stellen nach Kanning (2013b) nicht die Natursportarten, sondern die Expeditionen wie tagelange Bergwandungsexpeditionen, die Schad (2004) mit den Natursportarten zusammenfasst, den Kern der Outdoor-Trainings dar (Abb. 3, siehe Anhang). Kanning

unterscheidet hier zwischen diesen, sportlich auch für den Durchschnittsbürger machbaren Aktivitäten und den sportlich belastenden Natursportarten. „Das Ganze ist weder Spiel noch Sport“ (S. 32). Innerhalb einer solchen teilweise mehrtägigen Wanderung durch die freie Natur stellen sich allerlei Aufgaben an die Teilnehmer, wie die Überquerung eines Flusses, der Bau eines Unterschlupfs oder das Durchqueren schwierigen Terrains. Aufgaben, welche oft auch als einzelne Übungen aus den Expeditionen herausgenommen und im Zuge von Seminaren in gesicherten Räumen oder zeitlich kleinerem Rahmen durchgeführt werden. Innerhalb dieser Expeditionen können über Tage hinweg unter anderem Gruppendynamiken bearbeitet werden ohne, dass eine zu starke Ablenkung durch körperliche Belastung einsetzt. Die Natursportarten führt Kanning (2013b) als zwar weit verbreitete Aktivitäten an, die jedoch den Kern des Outdoor-Trainings nicht treffen. „[...]inwieweit sie nicht nur zur Unterhaltung oder zum Wettkampf zwischen den Teilnehmern dienen, hängt letztlich von der Anleitung durch den Trainer ab“ (S. 34).

Im äußeren Kreis finden sich dann Vertrauensübungen und die Übungen die letztlich nur Teilaufgaben einer Expedition simulieren und die laut Kanning „bestenfalls einen künstlichen Bezug zur Natur herstellen“ (ebd.)

4. Ziele von Outdoor-Trainings

In der heutigen Berufswelt gehen die Anforderungen an Mitarbeiter weit über die fachlichen Kompetenzen der jeweiligen Stellenanforderung hinaus. Soziale Kompetenzen sind in den letzten Jahrzehnten mehr und mehr in den Vordergrund gerückt. Personalentwickler sind zu der Erkenntnis gelangt, dass reine Fachkompetenz ab einem bestimmten Punkt nicht mehr ausreicht und soziale Kompetenzen für ein besseres Arbeitsergebnis ebenso gefördert werden müssen. Was nützt einem die beste Fachkraft, wenn es keine Möglichkeit gibt, diese in ein Team zu integrieren?

Outdoor-Training ist eine der Möglichkeiten für Personalentwickler soziale Kompetenzen zu vermitteln und zu trainieren. Outdoor-Trainings können sowohl zur Entwicklung bereits gefestigter Systeme sowie auch als Kick-off für neugebildete Teams im Zuge einer Teambildungsveranstaltung verwendet werden (Kern & Schmidt, 2001, S. 29).

Laut den Anbietern von Outdoor-Trainings lassen sich durch diese eine Vielzahl von Kompetenzen entwickeln. Einige Beispiele sind Teamfähigkeit, Problemlösefähigkeit, Führungskompetenz, Lernfähigkeit, Eigeninitiative, Handlungskompetenz und Stressmanagement (Kanning, 2013a). Outdoor-Trainings sind also keine weiterbildende Maßnahme im Sinne der fachlichen Wissensvermittlung, sondern sie sollen unter anderem die Sozialkompetenzen und das Verhalten der Mitarbeiter in bestimmten Berufssituationen verändern und diese Veränderung möglichst auch noch über einen längeren Zeitraum nach dem Training zu erhalten. Weiterhin werden Outdoor-Trainings häufig zur Entwicklung der Persönlichkeit im Hinblick auf Selbstbewusstsein, Selbstkonzept, Führungsstärke und Belastbarkeit eingesetzt (Ewert & Yoshino, 2011, S. 35ff).

Die genauen Ziele eines jeden Trainings werden im Optimalfall vor Beginn mit dem Auftraggeber, meist einer Personalabteilung oder einer Führungskraft, und den teilnehmenden Mitarbeitern abgesprochen.

5. Wirkung

Die Wirkung von Outdoor-Trainings in der Personalentwicklung begründet sich auf den Methoden des Erlebnislernens. Dem zu Grunde liegt die Annahme eine reine Wissensvermittlung, wie sie bei Vorträgen stattfindet, verändere in nur sehr geringem Maße das Verhalten, wenn überhaupt. Eine Verhaltensänderung bei einem oder mehreren Erwachsenen zu erwirken, braucht mehr als einen Vortrag über Sozialkompetenzen und Kommunikation. Mitarbeiter und Teams ändern ihr Verhalten aufgrund von Erfahrungen (vgl. Schad, 2004). Zur Bewältigung alltäglicher Aufgaben bilden Arbeitssysteme, Mitarbeiter die miteinander in Beziehung stehen, selbstorganisierend bestimmte Verhaltensweisen. Solange diese Verhaltensweisen sich bewähren und für die Mitarbeiter nicht als kontraproduktiv wahrgenommen werden haben sie keinen Grund ihr Verhalten zu ändern. Zur Veränderung dieses Verhaltens muss der Mitarbeiter, oder das System, die Erfahrung machen, dass sein gewohntes Verhalten disfunktional ist um die Motivation zu entwickeln dieses von sich aus zu verändern. Die meisten Aktivitäten die in Outdoor-Trainings zur Anwendung kommen erfordern einen gewissen körperlichen Aufwand, immer spielen bestimmte Handlungen, die der Teilnehmer durchführen soll eine zentrale Rolle.

Ein Lernprozess durch bestimmte Handlungen wird durch den Begriff „Handlungsorientiertes Lernen“ beschrieben (Schad, 2004, S. 25). So führt jede Handlung zu einer natürlichen Handlungskonsequenz, die dem Teilnehmer direkt und physisch ein Feedback über den Erfolg oder Misserfolg seiner Handlung gibt. Die Teilnehmenden erfahren damit ein körperliches Erlebnis, welches direkt mit ihrer Handlung bzw. ihrem Verhalten in der Trainingssituation verbunden ist. Angenehme wie unangenehme Erlebnisse spielen somit bei Outdoor-Trainings eine wichtige Rolle. Natürlich wird kein Trainer zulassen, dass die Trainingsteilnehmer tatsächlich Schmerzen erleiden oder gar verletzt werden, jedoch kann die Wahl einer Wanderroute durch einen Teilnehmer oder die Zusammenarbeit der Gruppe bei der Überwindung eines Hindernisses die Übung mehr oder weniger körperlich belastend gestalten. Im Zusammenhang damit setzt die Natur selbst durch ihre Beschaffenheit Handlungszwänge, die kontraproduktives Verhalten direkt mit einem Feedback versehen.

Durch diese Handlungszwänge und die direkten körperlichen Konsequenzen soll das Verhalten der Teilnehmer auf die Probe gestellt und ihnen die Auswirkungen verdeutlicht werden. Ziel ist es die angewöhnten Verhaltensweisen und Kommunikationsformen, mit der das System aus Teilnehmern ihren Arbeitsalltag bewältigt, aufzubrechen und zu verändern (vgl. Lakemann, 2005).

Sollte sich das gewohnte Verhalten hier nun durch ein negatives Feedback während des Trainings als mangelhaft herausstellen, wird den Teilnehmern gleichzeitig eine Bühne für die Veränderung dieses Verhaltens bereitgestellt. In der veränderten Umgebung wird den Teilnehmern nun die Möglichkeit gegeben alternative Verhaltensweisen zu entdecken und zu erproben (Gust & Weiß, 2007, S. 155ff). Es geht beim Floßbau als Outdoor-Übung also weniger darum, dass ein Floß gebaut werden soll, sondern mehr um das Verhalten der Trainingsteilnehmer und die Handlungen, die bestimmten wie das Floß gebaut wird.

5.1. Drei Klassische Wirkungsmodelle

Zur genaueren Darlegung des Lerneffekts von Outdoor-Trainings wurden bis dato drei klassische Wirkungsmodelle entwickelt, welche den Transfer erklären und unterstützen sollen. Diese beinhalten gleichzeitig Hinweise auf die Organisation und Durchführung der Trainings, um abhängig vom jeweiligen Modell die höchste Wirksamkeit zu erzielen (vgl. Lakemann 2005).

5.1.1. „The Mountains Speak for Themselves“

Dieses in den 60er Jahren entstandene Modell vertraut einzig auf die Wirkung der Natur selbst. Aktivitäten, die outdoor stattfinden werden von Hause aus, im Zusammenspiel mit der Natur, gewisse besondere Wirkungen unterstellt. Grundsätzlich wird von davon ausgegangen, dass Erlebnisse in der Natur als beeindruckend wahrgenommen werden. Demzufolge wird eine tiefere Einprägbarkeit solcher Erlebnisse vorausgesetzt, die den Transfer bestimmt. So schreibt Schad (2004) das Handeln in freier Natur würde bestimmte Handlungszwänge setzen und die Teilnehmer zwingen bewährte Verhaltensweisen zu ändern, da sie mit diesen die geänderten Bedingungen nicht bewältigen könnten. Dies entspricht im Wesentlichen dem Grundgedanken der hinter fast allen Outdoor-Trainings steckt. Bei Trainings, die diesem ersten Modell folgen, finden allerdings keinerlei pädagogische Anleitungen statt. Die Entwicklung der Teilnehmer wird sich selbst, in der Gruppe als selbst organisierende Struktur, überlassen. Anzumerken ist hierbei jedoch, dass sich dieses Modell nur auf längerfristige Expeditionen bezieht, die teilweise über mehrere Monate in freier Natur stattfinden.

Dieses Modell muss sich jedoch harter Kritik stellen. Da keinerlei pädagogische oder weiterbildende Anleitungen erfolgen, stellt sich die Zielsetzung in diesen Trainings als sehr schwierig dar. So schreibt Kanning (2013) „An die Stelle einer Argumentation rückt die bloße Behauptung, die Natur könne ganz einfach nicht anders als positiv auf den Menschen wirken. Ist dies glaubwürdig?“ (S. 20).

5.1.2. „Outward Bound Plus“

In diesem aus den 70er Jahren stammenden Modell werden, im Gegensatz zum ersten angeführten Modell, die Teilnehmer ihren Eindrücken nicht sich selbst überlassen. Hier wird mit Hilfe von Reflexion eine Hilfestellung gegeben um die gemachten Erfahrungen in den Alltag übertragen zu können und so den Transfer zu steuern. Die Verarbeitung des Erlebten wird kontrolliert und durch die Reflexion eine im Sinne der Zielsetzung wirksame kognitive Verarbeitung gefördert. Durch die Reflexion können gleichzeitig Erlebnisse noch einmal in Erinnerung gerufen und in bestimmten Aspekten vertieft werden. Durch die Reflexion durchlebt der Teilnehmer das Erlebte noch einmal im Kopf während er es beschreibt. Dieses wiederholte Durchlaufen der Trainingserfahrungen soll die Erlebnisse

weiter vertiefen und den Transfer sicherstellen.

Zusätzlich betont Lakemann (2005) die Sinnhaftigkeit der Beobachtung nicht nur durch den Trainer, sondern zeitweise auch durch einzelne Teilnehmer selbst. So kann die Rolle des Beobachters der Reflexion später eine weitere Perspektive hinzufügen. Diese Beobachterrolle soll jedoch auch in den Alltag transferiert werden, um dem System, oder der Gruppe, im Arbeitsalltag zu erlauben sich selbst zu kontrollieren. Gleichzeitig gibt die Reflexion ein Feedback an den Trainer und bringt ihm die Alltagsstrukturen der Teilnehmer näher. Mit diesem Wissen kann er die weitere Planung des Trainings unterstützen.

5.1.3. „Metaphorisches Modell“

Das Metaphorische Modell zeichnet sich durch das Anstreben von starken Strukturgleichheiten zwischen den Trainings- und Alltagsstrukturen der Teilnehmer aus. Die Übungen sollen Metaphern für den Alltag der Teilnehmer darstellen und starke Parallelen aufweisen, um den Transfer so stark wie möglich zu unterstützen. Durch diese sogenannten Isomorphien, also die strukturellen Ähnlichkeiten zwischen den Trainings und entsprechenden Alltagssituationen sollen die Teilnehmer angeregt werden ihre Verhaltensweisen aus dem Alltag auf die Trainings zu übertragen. Dies erleichtert es während dem Training diese Verhaltensweisen zu erkennen und an ihre Grenzen zu führen. Nun werden die Gruppen dazu motiviert von sich aus ihr Verhalten neu zu bewerten und neue Möglichkeiten zu finden mit der Situation umzugehen. Zusätzlich soll es den Teilnehmern durch die Isomorphie dann ermöglicht werden die im Training neu erlernten Verhaltensweisen leichter in den Alltag übertragen zu können. Dies kann gegebenenfalls durch Reflexion unterstützt werden.

Kanning (2013) bemängelt an diesem, wie auch den anderen beiden Modellen, dass sie nur wirksam seien, wenn sich die Gruppe der Teilnehmer kennt und auch im Alltag zusammenarbeitet. Dass sich ein Mensch auch außerhalb seines sozialen Umfelds gleich verhält, sei nicht anzunehmen

5.2. Komfortzonenmodell

Schad beschreibt die Verhaltensentwicklung der Teilnehmer, die durch Outdoor-Trainings provoziert wird, anhand des Komfortzonenmodells aus der pädagogischen

Erwachsenenbildung. Dieses Modell wird häufig verwendet um die Entwicklung von Systemkonsequenzen zu veranschaulichen und bildet laut Schad (2004) „in leicht abgewandelter Form den gedanklichen Hintergrund für alle mir bekannten Outdoor-Trainings-Konzepte“ (S. 65).

Das Komfortzonenmodell beschreibt Situationen und Umwelten mit mehr oder weniger hoher Vertrautheit in Beziehung zu angewandten Verhaltensweisen derer, die sie durchleben. Die Unterteilung der Situationen wird nach drei verschiedenen Zonen vorgenommen (Abb. 4, siehe Anhang):

Die Komfortzone: Die Komfortzone beschreibt Umgebungen und Situationen in denen wir uns ohne große Probleme zurechtfinden. Dies geschieht durch Kompetenzen die wir im Umgang mit den vorherrschenden Bedingungen erworben haben. Für diese Situationen haben wir bestimmte Verhaltensmuster entwickelt, die lange erprobt wurden und die uns helfen diese Situationen problemlos zu bewältigen. In dieser Zone bewegen wir uns am liebsten. Durch Vermeidung und Interpretation gelingt es oft in unserer Komfortzone zu bleiben und mit den bewährten Mustern weiter zu machen.

Die Stretchzone: Beispielsweise im Arbeitsalltag gelingt es uns jedoch nicht immer in unserer Komfortzone zu bleiben. Durch Störungen oder Veränderungen bei Aufgabenstellungen und Arbeitsbedingungen werden wir an die Grenzen unserer gewohnten Verhaltensweisen gebracht. Die Bewältigung solcher Situationen erfordert eine Verhaltensänderung. Hier ist es notwendig das eigene Verhalten zu reflektieren und um erfolgversprechende Alternativen zu erweitern. Dazu ist die Neukombination bereits bekannter Kompetenzen nötig um neue Handlungsweisen zu erhalten mit denen die neuen Bedingungen gelöst werden können. In der Stretchzone sind wir also gezwungen unsere gewohnten Verhaltensweisen aufzugeben und aus den bereits vorhandenen Kompetenzen neue Verhaltensweisen zu bilden.

Die Stresszone: Die Bewältigung von Situationen die in die Stresszone fallen überfordert unsere Kompetenzen oder unsere Fähigkeit, die vorhandenen Kompetenzen zu einer erfolgversprechenden Verhaltensweise zu kombinieren. Uns steht also für solche Situationen keinerlei Verhaltensmuster zur Verfügung, als Resultat dazu verfallen wir oft zurück in die gewohnten Verhaltensmuster. Diese sind jedoch nicht für entsprechende Situationen geeignet und in keinsten Weise zielführend.

An diesem Model knüpft Outdoor-Training an. In der heutigen Dienstleistungsgesellschaft ist der berufliche Alltag vieler Menschen ständigen Störungen und Veränderungen unterworfen. Zur besseren Bewältigung des Arbeitsalltags trägt also die Erweiterung der Komfortzone einen erheblichen Teil bei, damit den Mitarbeitern auch in unterschiedlichsten Situationen zielführende Verhaltensweisen bekannt sind und sie sich richtig verhalten. Durch die Konfrontation der Teilnehmer mit besonderen, nicht alltäglichen Situationen werden im Outdoor-Training künstlich Stretch- oder sogar Stresszonen erzeugt. Außerhalb von betrieblichen Situationen und begleitet von einem Trainer, werden hier unter kontrollierten Bedingungen die Verhaltensmuster der Teilnehmer auf den Prüfstand gestellt. Durch die mehr oder weniger erfolgreiche Bewältigung der außergewöhnlichen Situationen während eines Outdoor-Trainings können Potentiale und Defizite in den bisher angewandten Verhaltensmustern aufgedeckt werden. Die Auseinandersetzung mit den eigenen Kompetenzen wird gefördert und die Mitarbeiter dazu provoziert alternative Verhaltensweisen durch die Neukombination ihrer vorhandenen Kompetenzen zu entwickeln. Gleichzeitig haben sie direkt die Möglichkeit diese neuen Handlungsmuster zu testen und auf Erfolg zu überprüfen.

Eingebettet in eine Seminarreihe zur beruflichen Weiterbildung, in denen die Teilnehmer neue Kompetenzen entwickeln, geben Outdoor-Trainings somit auch eine Bühne zur Verarbeitung der neuen Kompetenzen in die bewährten Verhaltensmuster.

5.3. Teambildung

Besonderer Bestandteil der Personalentwicklung ist die Teambildung. In diesem Rahmen durchgeführte Trainings haben nicht die Entwicklung von Einzelpersonen zum Ziel, sondern sollen die Beziehungen innerhalb von Arbeitsgruppen oder Teams verbessern (vgl. Schad, 2005, S. 37). Hier ist nicht der individuelle, sondern der systemische Transfer in den Vordergrund gestellt. In vielen größeren Unternehmen kennen sich die Mitglieder von Projektteams vorher nur flüchtig oder gar nicht. Setzt man nun eine Anzahl von Menschen, ausgewählt nach einigen fachlichen Kompetenzen zusammen, stellen diese noch lange keine arbeitsfähige Gruppe dar.

„Da hatten wir ein Team von zehn Mitarbeitern aus Deutschland und dazu kommen nun zehn neue Mitarbeiter, die aus Südostasien kommen, aus Australien, aus Amerika. Da geht es tatsächlich erstmal darum sich kennen zu lernen und zu definieren wie wollen wir zusammenarbeiten. [...] irgendwann müssen die Teams erstmal arbeitsfähig sein ... “ (Experteninterview Jörg Janzen).

Hofmann (2004) beschreibt eine Gruppe als eine Ansammlung von Menschen, die ein gemeinsames Ziel und ein „Mindestmaß an gemeinsamer Vergangenheit“ (S. 67) aufweisen. Diese gemeinsame Vergangenheit, die zur Selbstwahrnehmung einer Gruppe gehört, hat häufig die Form von Erinnerungsbildern, gemeinsam gemachten Erfahrungen. Frisch zusammengestellte Arbeitsgruppen in großen Konzernen erfüllen diese Voraussetzung jedoch meist nicht. Das Outdoor-Training leistet hier im Rahmen des Teambuildings also einen besonderen Beitrag, indem es eine Plattform zum Kennenlernen zur Verfügung stellt. Auch Hofmann geht davon aus, dass außergewöhnliche Ereignisse in nicht-alltäglichen Umgebungen intensiver wahrgenommen werden. Outdoor-Trainings mit ihrem Naturnahen Umfeld bieten somit Erfahrungen mit einem „größeren Gedächtniswert“ und würden daher eher im Gedächtnis haften bleiben. Der Gruppe wird also im Rahmen des Trainings eine gemeinsame Erfahrung gegeben, die sie von anderen Gruppen unterscheidet und besonders intensiv erinnert werden kann.

So schreibt Hofmann (ebd.) in seinem Artikel „Interaktion erzeugt Attraktion“. Im wirtschaftlichen sowie im privaten Leben schätzen Menschen sich selbst und andere über Handlungen ein (vgl. Schad, 2004, S. 75). Outdoor-Trainings mit ihrer stark handlungsorientierten Methode und dem hohen Gedächtniswert der daraus entstehenden Erinnerungen, stellen somit auch für die Beziehungsbildung von Gruppenmitgliedern untereinander einen klaren Vorteil im Bereich der Teambuilding dar.

Weiterhin können während des Trainings erste Verhaltensmuster gebildet werden, da die Zusammenarbeit aller Teammitglieder von Anfang an gefordert wird. Zusätzlich zu den vorgegebenen Hierarchien muss die zusammengestellte Ansammlung von Menschen durch den selbst-organisierenden Prozess der in Gruppen abläuft, ihre eigene Gruppenstruktur bilden. Durch die Interaktionen während des Trainings wird dieser Prozess angeregt, da die Gruppe überhaupt erst zu einer solchen wird. Es können sich, im Zeitrahmen eines Trainings, die benötigten Strukturen bilden, die ein Team überhaupt erst funktionsfähig machen, und durch die besondere Intensität der Erinnerung gefestigt werden. So kann der gesamte Prozess der Gruppenbildung durch einen Trainer gesteuert

und, abhängig von der Dauer, mittels eines Outdoor-Trainings effektiver vollzogen werden als ohne das Training. Gruppenprozesse die die Produktivität im Laufe der Zeit einschränken würden, können hier außerhalb der alltäglichen Arbeitsprozesse ablaufen.

6. Transfer

Weltner (1970) beschreibt den Transfer als „... die Tatsache, dass durch einen Lernprozess bezüglich eines bestimmten Lehrstoffs gleichzeitig hinsichtlich anderer Bereiche gelernt wird“ (S. 140). Im Blick auf Outdoor-Trainings meint der Transfer also die Übertragung des im Training Erlernten in das alltägliche Berufsleben der Teilnehmer. Die Wirksamkeit eines Outdoor-Trainings wird häufig über den Transfer bestimmt, also den Lerneffekt über die Trainingssituation hinaus und die Übertragung in den Alltag „und das über einen längeren Zeitraum“ (Schad, 2004, S. 41). Was transferiert wird kann aufgrund der Komplexität der Trainings auch innerhalb einzelner weiterentwickelter Kompetenzbereiche viele Formen annehmen. So müssen Trainings zur Verbesserung der Führungskompetenz nicht immer die gleiche Verhaltensänderung bewirken. Da es verschiedene Formen von Führungsverhalten gibt können sich die in zwei unterschiedlichen Trainings entwickelten Formen unterscheiden. Diese können jedoch beide in ihrem Fall eine Verbesserung bedeuten. Einige Veranstalter lehnen daher eine konkrete Zielsetzung vor dem Training ganz und gar ab. Ein wirksames Training kann allerdings auch darin resultieren, dass das bisher angewandte Verhalten während des Trainings bestätigt wird, also keine Entwicklung im Sinne einer Veränderung stattfindet.

Ist im Zusammenhang mit Bildungsmaßnahmen oder Trainings die Rede von Transfer, so wird damit allerdings meist nur der positive Transfer, also der gelungene Lerneffekt durch die Maßnahme gemeint. Bergmann (1998) unterscheidet insgesamt vier Formen von Transfer, die unterschiedliche Lernerfolge darstellen und verschiedene Auswirkungen auf das letztendliche Verhalten im Anwendungsbereich, dem Funktionsfeld, haben (Abb. 5, siehe Anhang).

Von *Nulltransfer* wird gesprochen wenn sich nach der Bildungsmaßnahme keinerlei Lerneffekt auf das Funktionsfeld zeigt. Hierbei bleibt das Verhalten vorher wie nachher

gleich, das Lerntraining blieb also ohne Wirkung auf nachfolgende Aufgaben.

Bei *negativem Transfer* hat das Gelernte sogar destruktive Auswirkungen auf das Verhalten im Funktionsfeld. Hierbei führen Verwirrungen zwischen dem alten und dem neu erlernten Verhalten zu Fehlern und damit zu einer beispielsweise weniger erfolgreichen Bewältigung von Aufgaben innerhalb des Funktionsfeldes, verglichen mit dem Stand vor der Bildungsmaßnahme.

Es gibt zwei Arten von *positivem Transfer*. Der horizontale Transfer beschreibt die gelungene Übertragung des Gelernten in den beabsichtigten Bereich des Funktionsfeldes. Das neue Verhalten wird in den Aufgabenbereichen, die das Training im Auge hatte, angewendet und das direkte Ziel des Trainings wurde erreicht.

Weit wünschenswerter als der horizontale Transfer ist ein vertikaler Transfer. Dieser erweitert die Kompetenzen über den direkt trainierten Anwendungsbereich hinaus und erlaubt dem Lernenden auch in anderen Situationen aus dem Erlernten erfolgreich auf neue Verhaltensweisen zu schließen.

Aufgrund der erfolgreichen Übertragung von Gelerntem in den angestrebten Anwendungsbereich werden weitgehend nur der horizontale und der vertikale Transfer gemeint, wenn von Transfer die Rede ist. Die beiden anderen genannten Transferformen stellen keinen erfolgreichen Lerneffekt im Sinne einer Weiterbildung dar. Auch mit dieser Arbeit wird nur der positive Transfer nach Weltners Definition behandelt.

Weiterbildende Maßnahmen in der Personalentwicklung sind in der Regel mit bestimmten Zielen verbunden, welche Kompetenzen verbessert oder welches Verhalten geändert werden soll. Eine Trainingsmaßnahme ohne den Transfer von Gelerntem in den Arbeitsalltag des Trainierten ist im Sinne der Weiterbildung unwirksam und wäre letztlich nur eine Spaßveranstaltung (Irvine & Wilson, 1994, S. 35). Ein gezielter Transfer ist hier mit einer konkreten Zielsetzung verbunden für dessen Umsetzung Verantwortungen gesetzt sind.

6.1. Vertragsdreieck

Wagner (Schad, 2004, Kap. 6) stellt hierfür die drei maßgeblich für den Transfer verantwortlichen Parteien in ein sogenanntes Vertragsdreieck. Jede dieser Parteien hat Einfluss auf den Ausgang und den Erfolg des Trainings, muss dafür jedoch Bestimmtes

leisten. Hierzu sind jeder Partei Leistungen zugeordnet die erbracht werden müssen, um den Transfer bestmöglich im Sinne der Zielsetzung zu fördern. Jede Partei steht in einer Beziehung zu den beiden anderen und kann über diese den Ausgang des Trainings beeinflussen (Abb. 6, siehe Anhang).

Die drei normalerweise für die Durchführung eines Outdoor-Trainings maßgeblichen Parteien sind:

- Der Auftraggeber, meist in Form eines Managers, einer Führungskraft oder einer Personalabteilung.
- Der Trainer, der mit der Durchführung des Trainings beauftragt ist.
- Die Teilnehmer, eine Menge an Mitarbeitern deren Kompetenzen im Rahmen des Trainings entwickelt werden sollen

Für den erfolgreichen Transfer müssen nun von den Parteien im Rahmen ihrer Möglichkeiten und Kompetenzen gewisse Bedingungen geschaffen werden. Zu Beginn stehen der Auftraggeber und die Teilnehmer. Der Auftraggeber, die Personalabteilung stellt einen Entwicklungsbedarf bei einer Gruppe von Mitarbeitern, den Teilnehmern, fest. Dieser Bedarf wird der Teilnehmergruppe mitgeteilt oder abgesprochen und es kommt zu einem Weiterbildungsauftrag. Mit einer konkreten Zielvorstellung wendet sich der Auftraggeber an einen Trainer und teilt diesem die Zielvorstellung mit. Der Trainer wendet sich nun an die Gruppe der Teilnehmer und spricht sich noch einmal mit ihnen ab, um ein gemeinsames Verständnis über die Zielvorstellung zu erreichen. Nun plant der Trainer, auf Grundlage der mit Auftraggeber und Teilnehmergruppe abgesprochenen Ziele, die Durchführung des Trainings. Die Teilnehmer haben, während sie das Training durchlaufen, Wissen über den Sinn und Zweck des Trainings. Somit wird der Transfer optimal gefördert. Sollte nun die Zielabsprache zwischen Auftraggeber und Teilnehmern nicht stattfinden oder die Ziele sich unterscheiden, wird der Transfer behindert. Bereiten sich die Teilnehmer beispielsweise auf eine Incentive-Reise vor, der Trainer hat jedoch weiterbildende Ziele vom Auftraggeber mitgeteilt bekommen, so kann kein Transfer stattfinden, da die Teilnehmer keine Weiterbildung zum Ziel haben. Dies bestätigt auch die Wichtigkeit der Absprache zwischen Trainer und Teilnehmern. Sollten die Ziele hier nicht abgeglichen werden und sich damit unterscheiden, kann das Training das Ziel, für das es vom Trainer konzipiert wurde, nicht erreichen.

Der Trainer wiederum ist nach seinen Kompetenzen für die Planung des Trainings und die Durchführung im Sinne der Zielvereinbarung verantwortlich. Wagner spricht hier nach dem Prinzip der Autopoiesis – der Selbstorganisation von Systemen (vgl. Matura & Varela, 1990, S. 68), in diesem Fall der Teilnehmergruppe – dem Trainer die Transferverantwortung ab. Diese legt er vollständig dem zu entwickelnden System in die Hand. Durchlaufen die Teilnehmer das Training mit den Zielvorstellungen, für die es vom Trainer geplant wurde kann der Transfer stattfinden.

Der Trainingserfolg ist maßgeblich vom Transfer abhängig und davon, wie lange nach dem Training das Erlernte noch präsent ist und angewendet wird. Dies ist jedoch abhängig von vielen Bedingungen, von denen der Trainer nicht auf alle Einfluss hat. Verantwortlich für den Transfer und damit auch die Wirksamkeit des Trainings kann also nicht der Trainer allein sein. Auch wenn Wagner dem Trainer praktisch sämtliche Transferverantwortung abspricht, gibt Schad (2004) einige Hinweise zu Verfahrensweisen, mit denen der Trainer den Transfer fördern kann und auch sollte.

Ein bedeutender Punkt sollte hierbei schon bei der Planung des Trainings bedacht werden: die Zeit. Zwischen den Übungen muss den Teilnehmern genug Zeit und Raum gelassen werden um sich mit den Trainingserfahrungen auseinander zu setzen und Transfermöglichkeiten zu finden. Ein Training von der ersten bis zur letzten Minute mit Übungen vollzustopfen mag eine Menge an nutzbaren Erfahrungen erzeugen, den Teilnehmer dann jedoch mit dieser unverarbeiteten Menge an Eindrücken sich selbst zu überlassen führt zu keinem erfolgreichen Trainingsresultat.

Hier werden mehrere Möglichkeiten angeführt, wie dem Teilnehmer dieser Freiraum geschaffen werden kann, um sich ausreichend über die Transfermöglichkeiten des Gelernten bewusst zu werden und zu einem sinnvollen Ergebnis zu kommen. Zum einen kann den einzelnen Teilnehmern Zeit für sich gegeben werden, um ungestört über das Training nachdenken zu können. In einem „Brief an sich selbst“ (Schad, 2004, S. 137) kann der Teilnehmer erste Lerninhalte konkretisieren, erste Transfermöglichkeiten in den Unternehmensalltag aufdecken und für sich festhalten. Weiterhin sind Beraterrunden unter den Teilnehmern sinnvoll, um gemeinsam über das Training zu reflektieren und Ziele für das zukünftige Vorgehen im beruflichen Umfeld zu formulieren. Die Bildung von Gruppen zur Erstellung eines Maßnahmeplans, der schriftlich festgehalten wird, verstärkt zum einen den Erinnerungswert des Trainings und gibt den Trainingsteilnehmern etwas Greifbares in die Hand, dass sie aus dem Training mitnehmen können.

Abgesehen vom Freiraum für sich selbst, spielt natürlich auch die Reflexion mit dem Trainer eine Rolle. Hier kann der Trainer noch einmal Einfluss nehmen und die gemachten Erfahrungen verdeutlichen. So wird hier vom Trainer durch seine Moderationstätigkeit ein großer Beitrag zur Transferförderung geleistet. Die Parallelen zwischen Training und Berufsalltag müssen hier hervorgehoben und konkretisiert werden. Aus dem Gelernten müssen detaillierte Formen für das zukünftige Verhalten erarbeitet werden. Dazu gehört nicht nur die Erkenntnis, dass im Training erlerntes Verhalten auch in entsprechenden beruflichen Situationen anzuwenden ist, sondern es ist zu klären, wie diese veränderten Verhaltensweisen tatsächlich aussehen. Hier rückt vor allem die persönliche Verantwortung der einzelnen Teilnehmer in den Vordergrund. Allgemeine Verhaltensweisen zu formulieren genügt nicht immer, am Ende des Trainings sollte jedem Teilnehmer klar sein was er persönlich für den Transfer, die Umsetzung des neu erlernten Verhaltens im Unternehmensalltag leisten kann.

Dies sind die wesentlichen Punkte, die ein Trainer leisten kann um den Transfer zu fördern. Doch auch Schad betont, dass, entgegen der Meinung einiger Personalers, die Transferverantwortung nicht allein dem Trainer untergeschoben werden kann. Im Gegenteil:

Ihr volles Potenzial entfalten Outdoor-Trainings dann, wenn sie integriert sind in das unternehmensinterne Entwicklungskonzept. Damit stellt sich die Transferfrage noch einmal anders: Transfer und die Verantwortung dafür können weder an die Trainer noch an die Trainingsteilnehmer allein delegiert werden. Die Verantwortung liegt zu einem guten Teil bei den Unternehmen (Schad, 2004, S. 138).

Es gibt also Niemanden im Vertragsdreieck dem die alleinige Verantwortung über den Transfer und damit den erfolgreichen Abschluss eines Trainings gegeben werden kann.

6.2. Einflussfaktoren

Waider (Lakemann, 2005, Kap. 2) hat dazu am Ende seiner Studie einige beeinflussende Faktoren zusammengetragen, die, von verschiedenen Quellen ausgehend, Einflüsse auf den Transfer haben können. Transferhemmende Faktoren können verschiedenste Quellen haben und viele entziehen sich dem Einflussbereich, im schlimmsten Fall sogar der

Kenntnis des Trainers. Die direkt trainingsbedingten Faktoren waren hauptsächlich mangelnde Parallelen zwischen den Trainingsübungen und den Alltagssituationen der Teilnehmer. Beispielsweise wurde bemängelt, dass im Seminar den vorhandenen Hierarchien innerhalb der Teilnehmergruppe nicht Rechnung getragen worden sei. Mangelnde Isomorphie kann jedoch auch das Resultat einer ungenügenden Reflexion sein, doch beschreibt Waider (ebd.) das evaluierte Training als annähernd ideal. Vereinzelt wurde auch ein zu konfliktarmer Verlauf des Trainings kritisiert.

Da die Wirkung von Outdoor-Trainings hauptsächlich auf der Besonderheit der Lernsituation im Gegensatz zum Berufsalltag beruht, kann ein gewisser Erfahrungsschatz seitens der Teilnehmer an ähnlichen Aktivitäten den Wirkungsgrad verringern. So befinden sich Trainingsteilnehmer, die bereits einschlägige Erfahrungen mit Bergsteigen haben, an einer Kletterwand an einer für sie weniger außergewöhnlichen Situation als Teilnehmer ohne solche Erfahrungen. Dies kann letztlich bei einigen Teilnehmern dazu führen sich nie aus ihren gewohnten Grenzen heraus bewegen zu müssen, im schlimmsten Fall wird dadurch die erwünschte Wirkung ganz und gar verhindert. Eine starke Heterogenität der Teilnehmergruppe hinsichtlich der Erfahrung mit Outdoor-Aktivitäten, erschwert es dem Trainer passende Trainingsübungen auszuwählen. Intrapersonelle Faktoren wie diese, die den Transfer stark beeinflussen können, müssen in Vorgesprächen herausgestellt und bei der Trainingsplanung bedacht werden.

Externe Faktoren letztendlich beschreiben die im betrieblichen Umfeld der Teilnehmer vorherrschenden Bedingungen, unter denen das Gelernte umgesetzt werden soll. Zu stark festgefahrene oder gebundene Strukturen verhindern die Veränderungen der selben und unterbinden die Umsetzung neu erlernten Verhaltens. Dazu gehören auch Vorgesetzte, die teilweise trotz der Einforderung von Personalentwicklung, tiefgreifende Veränderungen unterbinden. Zu strenge Regelungen von Arbeitsabläufen verhindern, dass Entwicklungen genügend Platz gelassen wird und diese nicht umgesetzt werden können. Eine hohe Arbeitsbelastung und Stress verhindern das genügend Zeit für die Einbringung neuer Ideen und deren Umsetzung zur Verfügung steht. Eine Personalentwicklung kann nur stattfinden, wenn dem Personal genug Freiraum gelassen wird eine Entwicklung zu durchleben. Sollte durch berufliche Bedingungen eine Veränderung behindert werden, kann ein Transfer, wenn er stattfindet, nicht von Dauer sein.

In seiner Studie konnte Waider jedoch auch positive transferfördernde Faktoren herausstellen. Auch hier werden wieder verschiedene Quellen sichtbar, was zeigt, dass

weder Trainer, noch Teilnehmer oder Unternehmen allein für einen Transfer garantieren können. Die Ernsthaftigkeit des Trainings, zu der Lakemanns Studie erhoben wurde, wurde als positiv bewertet. Er unterstützte die Bildung von Erinnerungen, die durch eine Veranschaulichung der parallelen von Teamverhalten im Training und beruflichen Situationen, die Erfahrung greifbarer machen. Lakemann beschreibt weiterhin, dass ein verbesserter Transfer festgestellt wurde, wenn mit dem Gelernten an vorhandenes Wissen der Teilnehmer angeschlossen werden konnte, dadurch wurde die Übertragbarkeit in relevante Situationen für die einzelnen Teilnehmer erleichtert. Die Möglichkeiten im beruflichen Umfeld stellen auch hier einen besonderen Anteil an der Transferbeeinflussung. Auch wenn die Transfermotivation nur gering ist, kann die Möglichkeit diese geringen Veränderungen durchzuführen, dafür sorgen, dass Transfer stattfindet. Bedingung für die Umsetzung von neu erlerntem Verhalten ist, dass dieses nicht behindert wird.

7. Studien

Zur Darlegung der Transferstärke von Outdoor-Trainings werden nachfolgend einige Studien präsentiert, die diesen Effekt bereits untersucht haben. Diese sollen den Stand aktueller Forschungen repräsentieren und einige Designs zur Untersuchung dieses Themas vorstellen. Anschließend werden die Ergebnisse dieser Studien zusammengefasst und zueinander in Beziehung gestellt. Um auch den kritischen Stimmen der Branche zum Thema Outdoor-Trainings Rechenschaft zu tragen werden die Studien und ihre Ergebnisse zuletzt kritisch betrachtet und einige der Probleme der wissenschaftlichen Erschließung dieses Bereiches angeführt.

Outdoor-Trainings im Bereich der Personalentwicklung gelten allgemein als wissenschaftlich unzureichend erschlossen. Häufig werden selbst in Fachliteratur die Wirkung und der Transfer einfach vorausgesetzt. Meist werden sie anhand von Theorien erläutert, jedoch bleibt eine ausreichender Beleg durch Studien meist aus (Lakemann, 2005, S. 36)). Mit scholar.google.com bietet Google eine Plattform für das gezielte Suchen nach wissenschaftlichen Arbeiten, die auch für diese Arbeit als Suchplattform benutzt wurde. Verwendet wurden die Suchworte 'Outdoor-Training' und 'Transfer' um Links zu

Literatur zu finden, die sich mit dem Themenbereich dieser Arbeit beschäftigen. Die Suche wurde durchgeführt am 25.02.2014 um 13 Uhr.

Um die Auswahl der Studien möglichst unabhängig zu gestalten wurden, beginnend mit der ersten Seite, die ersten aufgeführten Studien gewählt. Zusätzlich zu den Studien aus der bereits vorliegenden Fachliteratur, entstammen einige der beschriebenen Studien anerkannten Fachzeitschriften aus dem Bereich Outdoor-Lernen und Management.

Einbezogene Studien (siehe Literaturverzeichnis):

Moser, F. (2002). *Wirksamkeit von Outdoor-Trainings in der Managemententwicklung*: Retrieved 27.Feb.2014 from <https://www.yumpu.com/de/document/view/9126814/wirksamkeit-von-outdoor-trainings-in-der-managemententwicklung>

Kern, H. / Schmidt, D. (2001). *Nutzen und Chancen des Outdoor-Trainings: Eine Methodentriangulation zur Überprüfung des Praxistransfers im betrieblichen Kontext* Retrieved 04. Dez. 2013 from <http://pub.uni-bielefeld.de/luur/download?unc=downloadFile&recordId=2302084&fileId=2302089>

Pemöller, K. (2009). *Outdoortraining zur Steigerung des Team- und Führungsverhaltens: Eine Studie über das Training von Schichtführern in einem Industrieunternehmen* Hamburg: Diplomica Verlag

Waider, C. (2005). Evaluation von Outdoor-Trainings – Eine qualitative Untersuchung zu Wirkung und Transfer. In Lakemann, U. (2005). *Wirkungsimpulse von Erlebnispädagogik und Outdoor-Training: Empirische Ergebnisse aus Fallstudien*. Augsburg: ZIEL Verlag

Burnett, D. & James, K. (1994). Using the Outdoors to Facilitate Personal Change in Managers, *Journal of Management Development*, 13(9), 14-24

Ewert, A. & Yoshino, A. (2011). The influence of short-term adventure-based experiences on levels of resilience. *Journal of Adventure Education & Outdoor Learning*, 11(1), 35-50

Takano, T. (2010). A 20-year retrospective study of the impact of expeditions on Japanese participants. *Journal of Adventure Education & Outdoor Learning*, 10(2), 77-94

7.1. Wirksamkeit von Outdoor-Trainings in der Managemententwicklung

Autor: Fritz Moser

Mosers Studie untersuchte in 2 Fallstudien die Wirkung von Outdoor-Trainings im Rahmen der sogenannten 'Strucki-Seminare' auf die Mitarbeiter zweier Unternehmen die unabhängig voneinander Mitarbeiter zu einem oder mehreren Trainings geschickt hatten. Die Strucki-Seminare sind eine Seminarform zur betrieblichen Weiterbildung der Firma Strucki bei der ein Schwerpunkt auf der Durchführung von Outdoor-Aktivitäten liegt. Von Auftrag zu Auftrag können die Trainer Art und Reihenfolge der durchgeführten Aktivitäten variieren um auf die Bedürfnisse der Auftraggeber und der Mitarbeiter einzugehen. Durchgeführte Übungen sind beispielsweise der Vertrauensfall, Orientierungsaufgaben in freiem Gelände, Blindenparcours und das Performance Puzzle.

Die Durchführung der Studie hatte die Überprüfung folgender Hypothesen zum Ziel:

Grundhypothese: Zielgerichtete und reflektierte Outdoor-Trainings sind wirksam und stiften einen Nutzen für die Unternehmung der durch Unternehmensleitung und Mitarbeiter subjektiv größer bewertet wird als die damit verbundenen Kosten.

Diese Grundhypothese wurde von Moser in weitere Hypothesen unterteilt, mit deren Untersuchung er die Grundhypothese genauer zu bewerten suchte:

1. Der Transfererfolg hängt von der Bildungsbedarfsermittlung und der frühzeitigen Einbindung der Teilnehmer ab.
2. Die freiwillige Teilnahme und die positive Einstellung begünstigen den individuellen Transfererfolg einer Maßnahme
3. Die individuelle Zufriedenheit mit der Gestaltung und der Durchführung der Outdoor-Seminare beeinflusst den Transfererfolg der Teilnehmer
4. Durch das Training finden sowohl kurzfristige wie auch langfristige Veränderungen statt.
5. Es bestehen Transferhindernisse in der Form von Zeitdruck (tägliche Arbeitsbelastung) und strukturellen Merkmalen.
6. Die Unterstützung des Transfers durch Vorgesetzte erhöht den Transfererfolg.

Fallstudie 1:

In Mosers erster Fallstudie wurden Mitarbeiter der Firma BEKB/BCBE, einer Kantonalbank mit Sitz in Bern untersucht, die in mehreren Gruppen über einen längeren Zeitraum verteilt an Strucki-Seminaren teilgenommen hatten. Insgesamt wurden bis zum Untersuchungszeitpunkt 320 Mitarbeiter der BEKB/BCBE in diesen Trainings weitergebildet. Moser wählte ein Nur-Nachher-Design für seine Untersuchung aus und erfasste Daten mit Hilfe von problemzentrierten Interviews mit sieben Veranstaltungsinitiatoren aus dem Unternehmen, die an den Trainings ihrer Mitarbeiter teilgenommen hatten, und 16 Mitarbeitern, die ebenfalls an den Seminaren teilnahmen. Um gleichzeitig eine Aussage über die langfristige Wirkung des Transfers treffen zu können, wählte Moser für seine Evaluation Mitarbeiter aus Gruppen aus, die zu verschiedenen Zeitpunkten trainiert wurden. Die Cluster wurden nach folgenden Teilnahmezeitpunkten am Strucki-Seminar ausgewählt: Winter 2000, Herbst 2001 und Sommer 2002. Dadurch ergab sich ein Sample von insgesamt 23 Personen, die sich wie folgt aufteilten:

- sieben Initiatoren (Departments-, Bereichs- oder Regionalleiter),
- 16 Mitarbeiter davon
 - Vier Männer, eine Frau, die kürzlich an einem Seminar teilgenommen hatten,
 - Fünf Männer die vor etwa einem halben Jahr teilgenommen hatten und
 - Vier Männer, zwei Frauen, die vor mehr als einem Jahr teilgenommen hatten.

Die erste Hypothese kann laut Moser von den Untersuchungsergebnissen bestätigt werden. Vier der Teilnehmenden Mitarbeiter gaben an, nicht ausreichend in die Seminarvorbereitung eingebunden worden zu sein und waren der Überzeugung eine bessere Aufklärung über Sinn und Ziele des Seminars hätte den Transfereffekt verstärken können.

Die zweite Hypothese wurde weder bestätigt noch widerlegt. Laut Moser gab keiner der Teilnehmer an unter Zwang an dem Seminar teilgenommen zu haben, obwohl der Grad der Freiwilligkeit an betrieblichen Maßnahmen begrenzt ist. Die Einstellungen der Teilnehmer waren größtenteils positiv, eine neutral. Fünf Teilnehmer äußerten allerdings eine teilweise skeptische Herangehensweise an das Seminar.

Nicht bestätigt werden konnte Mosers dritte Hypothese. Es konnte kein Zusammenhang zwischen dem Grad der Zufriedenheit und dem Wirkungsgrad des Trainings hergestellt werden.

Die vierte Hypothese, die langfristige Wirkung von Outdoor-Trainings betreffend, konnte bestätigt werden (Abb. 7, siehe Anhang). Einige der Befragten sprachen zwar von einem eher kurzweiligen Effekt, andere Teilnehmer dagegen betonten die langfristige Wirksamkeit des Seminars. Moser stellte weiterhin fest, dass die Nachhaltigkeit maßgeblich von den Transfermaßnahmen abhängt, für die auch die Vorgesetzten einen große Verantwortung tragen. Unter anderem gaben 4 Initiatoren eine langfristige Veränderung ihres Führungsstils an. Es konnte jedoch keine Tendenz bezüglich bestimmter Kompetenzen festgestellt werden, die sich längerfristiger veränderten als andere.

Die fünfte Hypothese betreffend Zeitdruck als Transferhindernis konnte laut Moser teilweise gestützt werden. Sowohl einige Mitarbeiter als auch zwei Initiatoren bewerteten die Umsetzung des Erlernten im Arbeitsalltag als schwierig. Die Unternehmenskultur wird von Mitarbeitern kleinerer Niederlassungen als förderlich beschrieben, jedoch sei dies bei größeren Niederlassungen schwerer umzusetzen.

Die sechste Hypothese behandelte die Bemühungen des Vorgesetzten als positiven Transfereffekt, auch diese konnte bestätigt werden. Viele der von den Teilnehmern genannten Faktoren, die sich positiv auf die langfristige Wirkung des Transfers auswirkten, lassen sich, laut Moser, auf die Vorgesetzten zurückführen.

Mosers Grundhypothese konnte somit in der ersten Fallstudie gestützt werden. Die Ziele des Seminars wurden in den Augen der Befragten erreicht, obgleich nicht in vollem Umfang. Als Hauptnutzen wurde das verbesserte Arbeitsverhalten in Teams genannt und die reibungsloseren Abläufe von Arbeitsprozessen. Obwohl auch Moser den Nutzen des Trainings als nicht quantifizierbar beschreibt, benennen doch alle Initiatoren das Training als nutzbringend. Nur eine der 23 befragten Personen sah in dem Training keinen Nutzen für das Unternehmen.

Fallstudie 2

Für die zweite Fallstudie untersuchte Moser den Effekt der im Rahmen des Stucki-Seminars durchgeführten Outdoor-Trainings hinsichtlich der oben genannten Hypothesen bei Veranstaltungen im Auftrag des Unternehmens A-tec, einem Industrieholding-

Unternehmen aus Wien. Wieder nahmen Mitarbeiter und Führungskraft an einem outdoor-geprägten Strucki-Seminar zur Teamentwicklung teil. Bei dieser Fallstudie ergibt sich folgendes Sample:

- Ein Geschäftsführer
- Vier Mitarbeiter

Die Untersuchung orientiert sich an einem Vorher-Nachher-Design. Vor dem Seminar wurden an alle Teilnehmenden Fragebögen verschickt. Da sich ein Sample von fünf jedoch nicht für eine quantitative Studie eignet, wurde die Nachher-Erhebung mittels strukturierten Interviews mit allen fünf Teilnehmern durchgeführt und anschließend ausgewertet. Die Interviews fanden zweieinhalb Monate nach dem Training statt.

Bei der Auswertung des Fragebogens, der die Situation vor dem Training erfassen soll, wurden teilweise starke Differenzen zwischen den Ist- und den Soll-Werten in fast allen Kompetenzbereichen festgestellt (Abb. 8, siehe Anhang). Durch die Auswertung der Interviews ist eine Entwicklung sichtbar, auf deren Grundlage Moser seine Hypothesen wie folgt bewertete:

Hypothese eins sieht Moser als bestätigt an. Die Bedarfsermittlung fand in diesem Fall durch das gesamte Team statt. Besonders durch die Verteilung der Fragebögen vor dem Seminar wurde das Thema Teamentwicklung früh in den Teilnehmern geweckt. Ein Teilnehmer gab an, diese Vorbereitung sei entscheidend für den Erfolg des Trainings gewesen.

Hypothese zwei wird in dieser Fallstudie nicht bestätigt. Die persönlichen Erwartungshaltungen der Teilnehmer gehen auseinander. Von einer positiven Einstellung bis zu einer eher kritischen Haltung konnte alles erfasst werden. Hier lassen sich also keine zuverlässigen Schlüsse hinsichtlich der zweiten Hypothese treffen.

Auch Hypothese drei, betreffend dem Zusammenhang zwischen Zufriedenheit mit dem Training und dem Trainingserfolg, lässt sich durch die Interviews nicht bestätigen. Es wurden in gleichem Maße Trainingselemente als positiv hervorgehoben wie auch bemängelt. Hier lässt sich wieder kein verwertbarer Schluss ziehen.

Hinsichtlich der kurzfristigen Veränderungen kann Hypothese vier bestätigt werden, jedoch durch den geringen Zeitabstand von zweieinhalb Monaten zwischen Training und Befragung ist eine Beurteilung der längerfristigen Veränderungen schwierig. Es wurden

mehrere Kompetenzbereiche genannt, in denen Teilnehmer Veränderungen wahrgenommen hatten, die auch bis zum Befragungszeitpunkt anhielten (Abb. 9, siehe Anhang). Ein kurzfristiger Effekt lässt sich daher belegen.

Die fünfte Hypothese lässt sich durch die Ergebnisse der Interviews bestätigen. Zwei Teilnehmer gaben an, der Zeitdruck im Arbeitsalltag würde die Umsetzung des Erlernten erschweren. Weiterhin wurden Rückfälle in alte Verhaltensmuster als Transferhindernis genannt.

Hypothese sechs, welche einen Transfererfolg durch die Unterstützung seitens Vorgesetzter annimmt, konnte nicht bestätigt werden, da dieser Sachverhalt nur von einem der fünf Teilnehmer im Interview genannt wurde.

Die Grundhypothese lässt sich auch in der zweiten Fallstudie von Moser bestätigen. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Geschäftsführer beurteilten den Nutzen des Trainings für höher als die Kosten. Durch die Auswertung der Erhebung konnte für dieses Unternehmen auch nach zweieinhalb Monaten noch ein großer Nutzen festgestellt werden.

Mit der Untersuchung seiner Hypothesen in zwei Fallstudien konnte Moser einen Transfer zwischen Outdoor-Trainings und Arbeitsalltag feststellen (Abb. 10, siehe Anhang). In beiden Fällen wurde der Nutzen für das Unternehmen höher bewertet, als die Kosten für ein solches Training. Spezifische Aspekte konnten durch die Beantwortung der Unterhypothesen untersucht werden. So stellte Moser heraus, dass die frühe Einbindung der Trainings-Teilnehmer in die Trainingsplanung einen transferfördernden Effekt hat. Sollten die transferhemmenden Faktoren nicht zu sehr ins Gewicht fallen, so kann der Lerneffekt durch ein Outdoor-Training durchaus langfristig bestehen.

7.2. Nutzen und Chancen des Outdoor-Trainings: Eine Methodentriangulation zur Überprüfung des Praxistransfers im betrieblichen Kontext

Autoren: Heidi Kern, Dorothee Schmidt

Eines der Hauptziele der Studie von Kern und Schmidt war die Untersuchung von persönlichen Veränderungen und Veränderungen in der Zusammenarbeit von Teams durch outdoor-gestützte Weiterbildungsmaßnahmen.

Zu diesem Zweck begleiteten sie eine Gruppe Auszubildender der Firma Cosmopolitan Cosmetics, einem Kosmetikanbieter aus Köln. Im Rahmen ihrer unterschiedlichen Berufsausbildungen nahmen die Auszubildenden zehn Wochen nach Ausbildungsbeginn gemeinsam an einem dreitägigen Outdoor-Training zur Weiterbildung teil. Außerhalb der Outdoor-Trainings, von denen die Auszubildenden im Laufe ihrer Berufsausbildung mehrere durchlaufen, gab es jedoch wenig Kontakt zwischen den verschiedenen Ausbildungsgängen, da die Ausbildungsstätten an unterschiedlichen Orten waren. Aufeinandertreffen der Teilnehmer gab es zu Anlässen wie Unternehmensfeiern, Seminaren und zu Beginn der Ausbildung. Das Sample der Studie besteht aus insgesamt zehn Probanden, die sich wie folgt aufteilen:

- Sechs Teilnehmer des Ausbildungsganges Industriekaufmann/frau
- Zwei Teilnehmer des Ausbildungsganges Maschinenbau-Mechaniker/in
- Zwei Teilnehmer des Ausbildungsganges Fachkraft für Lagerwirtschaft

Zur Datenerhebung wurde eine sogenannte Methodentriangulation, eine Erhebung mittels mehrerer Methoden, gewählt. Um dem Gegenstand der Untersuchung und dem Sample gerecht zu werden wählten Kern und Schmidt eine Mischung aus quantitativen und qualitativen Methoden aus. Hierbei handelt es sich um das problemzentrierte Interview, das Team-Klima-Inventar zur Erfassung von Veränderungen im Team und das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung zur „Erfassung des Selbstbildes eines Testkandidaten im Hinblick auf relevante Beschreibungsdimensionen aus dem Berufsleben“ (Kern & Schmidt, 2001. S. 188).

Das Outdoor-Training umfasste neben der Trainingsveranstaltung selbst noch eine Folgeveranstaltung (in der Studie als 'Follow-On' benannt) und ein 48-h-Projekt, bei dem die Auszubildenden die Aufgabe bekamen in 48 Stunden Arbeitszeit ein Klettergerüst auf einem Kinderspielplatz gemeinsam zu renovieren. Zu verschiedenen Zeitpunkten vor, während und nach dem Training und den dazugehörigen Veranstaltungen wurden den Teilnehmern Fragebögen ausgegeben und Interviews mit ihnen geführt. Um auch längerfristige Veränderungen zu erfassen, fand die letzte Erhebung der Studie ein Jahr nach der Durchführung des Outdoor-Trainings statt.

Die Auswertungen der Untersuchungsergebnisse des Bochumer Inventars zeigten nach anfänglich sehr hohen Werten bei der Selbsteinschätzung der Teilnehmer im Vergleich zur Fremdeinschätzung, einen Rückgang der Werte bis zu einer Angleichung an die gleichbleibenden Bewertungen durch die Fremdeinschätzung nahezu aller Teilnehmer. Kern und Schmidt (2001) schreiben, die erfassten Persönlichkeitswerte würden durch das Seminar also nicht gesteigert werden, wie die Fremdeinschätzungen zeigen, jedoch wären die Teilnehmer in der Lage sich selbst deutlich realistischer zu bewerten, als vor dem Seminar (S. 273f). Bis auf eine Person blieben die Bewertungen der Fremdeinschätzung auf einem gleichbleibend mittlerem Niveau.

Das Team-Klima-Inventar stellt die Entwicklungen der Zusammenarbeit in Teams und der Arbeitsatmosphäre in Gruppen in mehreren Dimensionen dar. Kern und Schmidt stellten damit zu Beginn ihrer Studie ein teilweise zurückhaltendes Klima unter den Auszubildenden fest. Mit dem Verlauf der Outdoor-Veranstaltung selbst stiegen die erfassten Dimensionen auf ein hohes Maß an, was auf eine gute Zusammenarbeit innerhalb eines Teams schließen lässt. Zur dritten Befragung, die während des Follow-On stattfand, war das Klima wieder abgekühlt und teilweise unter die Werte der ersten Befragung gefallen. Zum Zeitpunkt der letzten Befragung, ungefähr ein Jahr nach der Outdoor-Veranstaltung waren die Teamklima-Werte deutlich unter den Ausgangspunkt vor einem Jahr gefallen.

Zusammengefasst mit den Erhebungen aus den Interviews und den vorangehend beschriebenen Ergebnissen bewerten die Autorinnen Outdoor-Trainings als ein geeignetes Mittel um den Aufbau eines Teams zu fördern. In diesem Fall wird die negative Entwicklung des Teamklimas über längere Zeit nach dem Training durch betriebliche Faktoren erklärt. Da die Auszubildenden außerhalb der Trainings und bestimmter Anlässe kaum Kontakt hatten, ging das im Training gebildete Team relativ schnell verloren. Die im Training neu erlernten Verhaltensweisen in eine Arbeitsgruppe einbringen zu müssen, die nicht am Training teilnahm, ist ein stark transferhemmender Umstand. Dies gelang lediglich den Auszubildenden aus dem Bereich Maschinenbau. Wie aus den Interviews hervor ging profitierte dort die Abteilung teilweise von den neu erlernten Verhaltensweisen der Auszubildenden.

7.3. Outdoortraining zur Steigerung des Team- und Führungsverhaltens: Eine Studie über das Training von Schichtführern in einem Industrieunternehmen

Autorin: Kirsten Pemöller

Die von Pemöller durchgeführte Studie hatte die Untersuchung von Auswirkungen von Outdoor-Trainings in Kombination mit Einzelcoachings auf die persönliche Entwicklung der Probanden. Hauptschwerpunkt der Untersuchung ist hierbei die Wirkung des Outdoor-Trainings auf Kompetenzen wie Führung, Teamverhalten und Kommunikation. Die Firma Armstrong DLW, ein deutscher Hersteller für Bodenbeläge, beauftragte die Unternehmensberatung Studnitz Management Consultants GmbH mit der Durchführung von Outdoor-Trainings zur Personalentwicklung. In insgesamt drei Trainings sollten die Schichtführer eines Werkes vor allem im Bereich der sozialen Kompetenzen Weiterbildung erfahren. Die Gruppe der Teilnehmer an den Outdoor-Trainings beläuft sich auf 26 Mitarbeiter, welche als Schichtführer oder stellvertretende Schichtführer tätig sind. Sowohl Alter und Unternehmenszugehörigkeit als auch die Ausbildungsberufe unterscheiden sich. Vor der Weiterbildungsmaßnahme wurde mit den Schichtführern und ihren Stellvertretern ein Potential Assessment Center durchgeführt, im Zuge dessen sie mehrere vorgegebene Situationen aus ihrem beruflichen Alltag schriftlich lösen mussten und bei drei Rollenspielsituationen beobachtet wurden. Auf Grundlage der Ergebnisse des Potential Assessment Centers fanden einige Rotationen unter den Schichtführern statt. Kontakt zwischen den Schichtführern beschränkte sich meist auf die Übergabe, teilweise gab es auch gar keinen Kontakt.

Auch Pemöller arbeitet mit einer Methodenmischung aus quantitativen und qualitativen Erhebungsverfahren. Qualitative Interviews und an die Schichtführer, wie auch an den Betriebsrat und Abteilungsleiter, ausgeteilte Fragebögen sollen die Erhebung sowohl hinsichtlich der Fragestellung als auch der Probandengruppe untersuchungsgerecht gestalten.

Die Trainings wurden an drei aufeinanderfolgenden Wochenenden im Zeitraum Juli bis August 2006 durchgeführt und unterschieden sich in Ablauf und Methoden nicht. Die Erhebung der insgesamt zehn durchgeführten Interviews fanden fast ein Jahr danach im März 2007 statt. Etwa zur selben Zeit wie die Erhebung durch die Interviews fand auch die

Datenerhebung durch die Fragebögen statt. Insgesamt wurden Fragebögen an 26 Schichtführer und, in abgewandelter Form, an fünf Abteilungsleiter und den, aus drei Mitgliedern bestehenden, Betriebsrat verteilt.

In den Interviews macht sich vor allem das Thema Kommunikation bemerkbar. Nach Aussage mehrerer Befragter sei diese durch das Outdoor-Training deutlich verbessert worden. Weiterhin stellte sich heraus, dass die Planung von Herangehensweisen an komplexe Aufgaben den Schichtführern nun deutlich bewusster war als noch vor der Weiterbildungsmaßnahme. Zusätzlich wurde eine Verbesserung von Teamarbeit, Konfliktlösung, Toleranz und Führungsverhalten beschrieben.

Von den insgesamt 26 Fragebögen, welche die Schichtführer erhielten, wurden 19 ausgefüllt zurückgegeben. Die Auswertung der Fragebögen ergab, dass die Lernziele zu 89,47% von den Teilnehmern auch im Nachhinein noch als solche erkannt wurden. Zusätzlich wurde im letzten Teil des Fragebogens eine Einschätzung über die Effektivität der Weiterbildungsmaßnahmen Outdoor-Training, Einzelcoaching und eines durchgeführten Kommunikationsworkshops abgefragt. Dies erfolgte nach einem Schulnotensystem. Hier erhielt das Outdoor-Training mit 2,26 die zweitbeste Note.

Von dem an die Abteilungsleiter und den Betriebsrat ausgegebenen Fragebogen konnten sieben in die Erhebung einbezogen werden. Hier sollte erhoben werden wie viele der Schichtleiter nach Einschätzung ihrer Vorgesetzten eine positive Entwicklung nach der Weiterbildungsmaßnahme zeigten. In allen drei abgefragten Kompetenzen Kommunikationsverhalten, Führungsverhalten und Teamverhalten ergaben sich Mittelwerte von über 60% (Abb. 11, siehe Anhang). Es wurde also eine deutliche Veränderung durch die Vorgesetzten wahrgenommen.

Laut den Interviews erlebten die Schichtführer und ihre Stellvertreter nach der Personalentwicklungsmaßnahme eine deutliche Steigerung ihrer Kompetenzen. Vor allem in den Bereichen Kommunikation und Teamverhalten stellten nicht nur sie, sondern auch Außenstehende eine deutliche Entwicklung fest. Selbst 9 Monate nach dem Training konnte ein Großteil der Lernziele des Trainings durch die Teilnehmer rückblickend erkannt werden. Auch die Interviews zeigten, dass das Training von den Teilnehmern zum Befragungszeitpunkt noch gut erinnert werden konnte. Die Studie zeigt, dass die Entwicklung von Kompetenzen bei den Schichtleitern durch die Kombination von Outdoor-Training und Einzelcoaching gelungen ist. Diese Entwicklung ist nicht nur für die

Schichtführer spürbar, sondern wird auch durch Vorgesetzte wahrgenommen. Zusätzlich ist zu bemerken, dass das Outdoor-Training im direkten Vergleich zum Einzelcoaching von den Teilnehmern für wirkungsvoller erachtet wurde.

7.4. Evaluation von Outdoor-Trainings – Eine qualitative Untersuchung zu Wirkung und Transfer

Autor: Carsten Waider

Die von Waider durchgeführte Einzelfallstudie untersucht die Wirkung und den Transfer von Outdoor-Trainings im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung. Das untersuchte Training wurde von einem Unternehmen der Konsumgüterindustrie in Auftrag gegeben und hatte die Verbesserung von Konflikterkennung, Konfliktlösung und allgemein eine Verhaltensverbesserung in Problemsituationen innerhalb eines Teams zum Ziel. Die Teilnehmergruppe bestand aus Trainees, also Hochschulabsolventen in einem Qualifizierungsprogramm, und Führungsassistenten, die zu vollwertigen Führungskräften ausgebildet werden sollten. Die Gruppe der Trainingsteilnehmer für das untersuchte Training setzt sich für die Studie wie folgt zusammen:

- Fünf Führungsassistenten
- Sieben Trainees

Im Rahmen ihrer Qualifizierungsprogramme arbeiteten die Teilnehmer in unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens. Sowohl Trainees als auch Führungsassistenten kannten sich jedoch untereinander und es bestand Kontakt durch verschiedene Seminare und unternehmensinterne Veranstaltungen. Der Kontakt zur jeweils anderen Teilnehmergruppe bestand jedoch nicht.

Ziel von Waiders Untersuchung war zum einen die Evaluation der Wirkung des Outdoor-Trainings direkt, zum anderen die Überprüfung des Transfers in den Arbeitsalltag. Auch Waider verwendet hierzu mehrere Erhebungsmethoden. Verwendete Untersuchungsmethoden waren teilnehmende Beobachtung, Gruppendiskussion, problemzentriertes Interview und ein Kurzfragebogen.

Das Training selbst erstreckte sich über fünf aufeinanderfolgende Tage, wurde im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung von Waider begleitet und der Trainingsverlauf

festgehalten. Die Datenerhebung durch den Kurzfragebogen fand am Abschlusstag des Trainings statt und unterstützte die Einleitung der anschließenden Gruppendiskussion. Die Diskussion selbst orientierte sich an einem groben Leitfaden, der den Gruppenmitgliedern jedoch genug Freiraum ließ um eine breit gefächerte Diskussion zu ermöglichen, die möglichst viele Themenbereiche abdeckt. Eine weitere Gruppendiskussion erfolgte am Vormittag des Tages danach. Die Ergebnisse der Diskussionen wurden nachträglich zur Ergänzung des Leitfadens genutzt damit dieser wiederum bei den problemzentrierten Einzelinterviews als Orientierung dienen konnte. Die Interviews fanden in einem Zeitraum von acht bis zehn Wochen nach dem Training statt und sollten die persönliche Sichtweise der einzelnen Teilnehmer und die Transferstärke, auch über diesen Zeitraum hinaus, untersuchen.

Anhand der Texte aus der Gruppendiskussion erstellte Waider ein Kategoriensystem, welches ihm bei der Einordnung der Daten unterstützte. Erfasst wurden sowohl die Nennung von Wirkungsbereichen seitens der Teilnehmer, als auch die subjektive Wichtigkeit der einzelnen Bereiche (Abb. 12, siehe Anhang). Am häufigsten genannt wurde eine Auswirkung des Outdoor-Trainings auf die Kooperations- und Teamfähigkeit der Teilnehmer, dicht gefolgt von einer teambildenden Wirkung.

Nach der Auswertung der Interviews und der Annahme folgend, dass nur das gelernt wird dem auch persönliche Bedeutung beigemessen wird, ergibt sich ein leicht verändertes Bild (Abb. 13, siehe Anhang). Vor der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, wird der Teambildung als Wirkung die größte Bedeutung beigemessen. Anderen Wirkungsbereichen wie Motivation und Vertrauen, die bei den ungewerteten Nennungen Mittelplätze erreichten, wurden hier nur als schwach bedeutend genannt. Die Kategorie Planung und Zielorientierung wurde zwar als Wirkungsfeld des Trainings verhältnismäßig oft genannt, jedoch sprach nur ein Teilnehmer dem am Ende des Untersuchungszeitraums auch wirklich Bedeutung zu. Die genauen Differenzen zwischen Lern- und Funktionsfeld sind in Abbildung 14 dargestellt (siehe Anhang).

Die Ergebnisse von Waiders Studie konnten im großen und ganzen die Wirksamkeit von Outdoor-Trainings auf bestimmte Kompetenzbereiche bestätigen. Zum Zeitpunkt der Interviews einige Wochen nach dem Training konnte jedoch nur ein teilweiser Transfer in den Arbeitsalltag festgestellt werden. Auf Grundlage dieser Untersuchung benannte

Wider einige Faktoren, die, sowohl fördernd als auch hemmend, starken Einfluss auf den Transfer haben. Näheres dazu ist im Kapitel 'Transfer' erläutert.

7.5. Using the Outdoors to Facilitate Personal Change in Managers

Autoren: Donna Burnett und Kim James

Die Studie von Burnett und James untersucht die Entwicklung von sozialen Kompetenzen und Selbstbildern durch Outdoor-Trainings. Untersucht wurden insgesamt drei Gruppen von Master-Studenten aus dem Business-Administration-Kurs einer britischen Universität. Ziel der Studie war die Überprüfung folgender vier Thesen:

It was hypothesized that outdoor development would lead to:

1. Increased level of self-awareness.
2. Increased ability to 'learn how to learn'.
3. Positive changes to individual's self-concept.
4. Increased use of 'openness' behaviours.

Gruppe A durchlief ein dreitägiges Outdoor-Training mit dem Ziel der Persönlichkeitsentwicklung hinsichtlich Selbst- und Fremdeinschätzung. Gruppe B der Untersuchung absolvierte ebenfalls ein Outdoor-Training, welches jedoch nur einen Tag lang andauerte. Die Kontrollgruppe C durchlief kein Outdoor-Training und dient der Verdeutlichung von eventuell auftretenden Veränderungen, die durch die Outdoor-Trainings hervorgerufen werden.

An einem Vorher-Nachher-Design orientiert füllten sowohl die Probanden, als auch Außenstehende (beispielsweise Freunde, Verwandte, Kollegen) zur Datenerhebung Fragebögen aus. Die Zeitpunkte der Erhebungen waren direkt vor dem Training, nach dem Trainingsende und noch einmal sechs Monate nach Trainingsende, dies galt für alle Befragten gleichermaßen. Der Fragebogen erfasste sowohl quantitative Daten als auch qualitative in einer Rubrik, in der Befragte frei über das Training schreiben konnte.

Nach der Auswertung der quantitativen Daten konnte, bis auf Hypothese drei, keine der Hypothesen bestätigt werden. Gruppe A zeigte nach dem Training ein gesteigertes Selbstbewusstsein im Gegensatz zu Gruppe B und C, was sich auch sechs Monate nach

dem Training noch nachweisen lies. Die quantitativen Daten der Studie zeigen jedoch teilweise andere Ergebnisse als die qualitativen. So kann die erste Hypothese nach Auswertung der qualitativen Daten nicht abgelehnt werden, da mehrere der Probanden und sogar einige der Außenstehenden, eine positive Entwicklung in dieser Richtung beschrieben. Insgesamt 40% der Befragten 108 Personen beschrieben einen positiven Effekt des Trainings auf die Selbstwahrnehmung. Weiterhin stellte die Mehrheit der Außenstehenden bei den Trainingsteilnehmern eine positive Entwicklung im Sinne eines nach außen hin geöffneten Verhaltens fest.

Hier entstehen also nach quantitativer und qualitativer Erhebung zwei unterschiedliche Ergebnisse. Quantitativ konnte keine langfristige Veränderung der Gruppe A zur Gruppe B oder der Kontrollgruppe C festgestellt werden. Wogegen die qualitativen Daten einen deutlich positiven Einfluss des Outdoor-Trainings auf die Teilnehmer belegt.

7.6. The influence of short-term adventure-based experiences on levels of resilience Autoren: Alan Ewert, Aiko Yoshino

Diese explorative Studie untersucht die Wirkung eines Outdoor-Trainings auf eine Gruppe von Studenten. Das Training, welches die Studenten durchlaufen, dauert insgesamt drei Wochen. Erfasst werden soll die Wirkung dieses Trainings auf die Belastbarkeit der Teilnehmer. Beide Autoren hatten drei Jahre zuvor bei einer ähnlichen Untersuchung eines ebenfalls dreiwöchigen Trainings keinen Effekt auf die Belastbarkeit der Probanden feststellen können. Diese Studie sollte nun an die vorangegangene anschließen.

Die Menge der Probanden bestand aus zwei Teilnehmergruppen, von denen eine an einem dreiwöchigen Outdoor-Training teilnahm. Die Kontrollgruppe durchlief im selben Zeitraum eine Seminarreihe, die ebenfalls zur Steigerung der Belastbarkeit beitragen sollte. Auch bei dieser Studie wurden sowohl quantitative als auch qualitative Daten erhoben.

Die Anzahl der verwertbaren Fragebögen setzte ein Sample von n=55, bestehend aus 28 Teilnehmern der Testgruppe und 27 Personen in der Kontrollgruppe. Vor dem Outdoor-Training erhobene Daten zeigten keine relevanten Unterschiede zwischen beiden Gruppen hinsichtlich der Belastbarkeit. Nach der Auswertung zeigte sich, dass lediglich die Testgruppe (Treatment Group) eine signifikante Verbesserung in Belastbarkeit aufwies

(Abb. 15, siehe Anhang). Es wurden Veränderungen der Stärken 'small' bis 'medium' festgestellt.

7.7. A 20-year retrospective study of the impact of expeditions on Japanese participants

Autor: Takako Takano

Takanos Studie untersucht die langfristigen Wirkungen von Outdoor-Trainings. Befragt wurden 67 Personen, die zwischen 1984 und 1987 als japanische Gastteilnehmer in Großbritannien an englischsprachigen Outdoor-Training-Programmen teilnahmen. Die Teilnahme wurde von ihrem damaligen Arbeitgeber organisiert. Die befragten Teilnehmer waren zum damaligen Zeitpunkt zwischen 18 und 24 Jahre alt. Die Datenerhebung wurde zwischen Dezember 2006 und Februar 2007 durchgeführt, erhoben wurde mittels Fragebogen und Telefoninterviews.

Hinsichtlich der Aktivität in einem international zusammengesetzten Trainingsteam gaben 81% der Befragten an, durch das Training eine globalere Sichtweise und ein genaueres Verständnis über die Verschiedenheit von Kulturen entwickelt zu haben. 70% gaben an, das Training hätte Einfluss auf ihr Weltbild gehabt und 61% gaben eine Wirkung auf Freunde und Netzwerke an. Einflüsse auf folgende Bereiche wurden zu circa 50% getätigt: „Teamwork“, „Verständnis für mich selbst und die Gesellschaft“, „Selbstsicherheit“ und „Motivation neue Herausforderungen anzugehen“.

Bezogen auf die Wirkung der Trainingserfahrung selbst gaben mehrere Teilnehmer eine positive Veränderung auf ihr Durchhaltevermögen und ihre Motivation an.

Letztlich wurden die Befragten gebeten zu bewerten, wie bedeutsam die Wirkungen des Trainings auf den späteren Verlauf ihres Lebens waren. Bis auf einen bewerteten alle Befragten die Wirkung als signifikant (98,5%). Dies setzt sich zusammen aus „very signifikant“ (73,1%) und „rather signifikant“ (25,4%). Weiterhin gaben 95,5% der Befragten an die Erfahrungen aus den Outdoor-Training ständen in Beziehung zu ihrem heutigen Job.

7.8. Zusammenfassung der Studienergebnisse

Alle beschriebenen Studien untersuchten die Wirkung von Outdoor-Trainings auf betrieblich relevante Kompetenzen und den darauffolgenden Transfer über teilweise längere Zeiträume. Durch die unterschiedlichen Methoden, die zur Anwendung kamen, geben sie einen verwertbaren Überblick über den Forschungsstand in diesem Bereich.

In allen Studien konnte eine Wirkung von Outdoor-Trainings auf verschiedene Kompetenzbereiche der Teilnehmer festgestellt werden. Vor allem im Bereich der Teambildung zeigen die Untersuchungsergebnisse eine starke Wirksamkeit auf. So stellten Kern und Schmidt eine deutliche Verbesserung des Teamklimas während des Trainingsverlaufs fest und sowohl bei der Untersuchung von Pemöller als auch der von Waider ergaben sich Verbesserungen in den Teamkompetenzen wie Kooperation, Kommunikation und dem Konfliktlösungsverhalten. Auch Bernett und James stellten einen positiven Einfluss auf Teamkompetenzen fest.

Die Entwicklung persönlicher Kompetenzen einzelner Mitarbeiter ließ sich bei der Untersuchung von Kern und Schmidt nicht bestätigen. Zwar wurde festgestellt, dass die Teilnehmer nach dem Seminar deutlich realistischer in ihrer Selbsteinschätzung waren, darüber hinaus ergab sich jedoch keine Entwicklung. Auch Waider zeigt eine weniger starke Wirkung auf Kompetenzen wie Motivation und Planung, die das Verhalten des Einzelnen bestimmen. Ewert und Yoshino konnten dagegen eine steigernde Wirkung des untersuchten Trainings auf die Belastbarkeit der Teilnehmer feststellen. Im Gegensatz dazu erzielte eine Indoor-Veranstaltung keine relevanten Veränderungen. Bernett und James konnten quantitativ eine positive Wirkung das Selbstkonzept und qualitativ auch Wirkungen auf das Selbstbewusstsein belegen.

Den Transfer betreffend konnten vor allem Moser und Pemöller bestätigende Ergebnisse liefern. Auch neun Monate nach dem Training wurden die Kompetenzveränderungen der Teilnehmergruppe in Pemöllers Untersuchung positiv bewertet und waren spürbar. Einen langfristigen Transfer konnte auch Moser in seiner ersten Fallstudie nachweisen. Mehr als ein Jahr nach dem Outdoor-Training konnte immer noch ein teilweise starker Transfereffekt herausgestellt werden.

Im Gegensatz dazu stellten Kern und Schmidt einen schnell abfallenden Transfer des in ihnen untersuchten Teamklimas fest. Dies wurde jedoch hauptsächlich damit begründet,

dass das untersuchte Team als solches fast ausschließlich für die Zeit des Trainings bestand und im beruflichen Alltag mit anderen Mitarbeitern zusammenarbeitete. Doch auch hier zeigte sich bei der Gruppe der Maschinenbauer, dass die trainierten Mitarbeiter das Gelernte zumindest teilweise in ihren Arbeitsalltag übernehmen konnten und es auch auf Kollegen, die nicht an der Maßnahme teilgenommen hatten, übertragen wurde. Insgesamt stellte jede der Studien einen starken Einfluss auf den Transfer durch Faktoren fest, die sich nicht im Rahmen des Trainings oder dessen Planung beeinflussen lassen. Takano dagegen erhob in seiner Studie selbst mehr als 20 Jahre nach einem Outdoor-Training eine Wirkung auf die Teilnehmer und ihren beruflichen Alltag.

Letztlich ist noch der Umstand zu erwähnen, dass sowohl Moser als auch Pemöller eine Feststellung aus wirtschaftlicher Sicht für die Outdoor-Trainings als Personalentwicklungsmaßnahme treffen konnten. So erfassten Ewert und Yoshino, wie auch Pemöller, zusätzlich auch noch einen direkten Vergleich mit anderen Weiterbildungsmaßnahmen. Im Vergleich zu einem durchlaufenen Einzelcoaching bzw. einer Seminarreihe mit gleicher Zielsetzung wurde das Outdoor-Training als wirksamer bewertet.

Moser stellte zwar keinen Vergleich zu anderen betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen auf, jedoch wurde seine Hypothese, Outdoor-Trainings würden sich vom Preis-Leistungsverhältnis für Unternehmen lohnen, in beiden Fallstudien durch die Bewertungen der Befragten bestätigt.

7.9. Hauptkritikpunkte

Als einen der Hauptkritikpunkte an den beschriebenen Studien wäre der Grad der Repräsentativität zu nennen. Bedingt durch den Untersuchungsgegenstand haben wir es mit sehr kleinen Samples zu tun, die sich im Rahmen von fünf bis 26 Probanden bewegen. Wodurch sich beispielsweise individuelle Einflüsse von Persönlichkeiten oder Berufsbildern nicht ausschließen lassen.

Gerade quantitative Studiendesigns fordern weiterhin eine Kontrollgruppe. Die Kompetenzentwicklungen von vergleichbaren Gruppen, anderen Abteilungen oder Arbeitsteams, die nicht trainiert wurden, müssen parallel erfasst werden, was häufig aufgrund der Gegebenheiten nicht möglich ist. Dadurch ließe sich ausschließen, dass die

Kompetenzentwicklungen nicht durch andere betriebliche Faktoren hervorgerufen werden.

Besonders für die Untersuchung des langfristigen Transfereffekts ist der Einfluss der Untersuchung selbst auf die Probanden problematisch. Häufig wird kritisiert, die Studie selbst würde den Befragten das Training und das darin gelernte Verhalten immer wieder in Erinnerung rufen und dadurch den Transfer verlängern.

Letztendlich ist natürlich die starke Verknüpfung mit der Wirtschaft zu nennen. Die meisten Untersuchungen von Outdoor-Trainings finden in einer gewissen Abhängigkeit der Studienleitung und dem Unternehmen, welches das Training anbietet, statt. Teilweise führen auch die Anbieter selbst oder über eng verbundene Vereine die Untersuchungen durch.

7.10. Schwierigkeiten der Forscher

Outdoor-Trainings als Untersuchungsgegenstand selbst stellt den Forscher, der in diesem Rahmen Untersuchungen führen will, vor einige Schwierigkeiten. Zum einen sind Outdoor-Trainings im Rahmen der Personalentwicklung nicht ausreichend definiert. Zu viele verschiedene Übungen und Aktivitäten gehören inzwischen dazu, ob sie nun outdoor stattfinden oder nicht, und jedes Jahr kommen neue dazu. Die ungenaue Definition führt zu einer erschwerten Zuordnung einzelner Übungen, die von manchen zu Outdoor-Übungen gezählt werden, andere Anbieter diese jedoch als solche ablehnen.

Zusätzlich gibt es keine festgelegte Zuordnung, welche Kompetenz mittels welcher Übung trainiert wird. Kompetenz A wird bei einer Veranstaltung durch Übung X trainiert, bei der nächsten durch Übung Z. Die scheinbare Willkürlichkeit mit der die Übungen ausgewählt werden um verschiedene Kompetenzen zu trainieren erschwert eine strukturierte Erschließung dieses Themenbereichs durch die Wissenschaft. Studien die den Wirkungsgrad verschiedener Übungen auf die gleiche Kompetenz in ausreichender Form untersucht haben finden sich in der Literatur nicht.

Dies begründet sich teilweise in der nächsten Schwierigkeit: der Heterogenität der Teilnehmergruppen. Verschiedenste Unternehmen nutzen Outdoor-Trainings zur Personalentwicklung. Selbst in den sieben in dieser Arbeit beschriebenen Studien geht die Bandbreite der trainierten Berufsfelder von Maschinenbautechnikern bis zu

Verwaltungsangestellten, die mitunter sogar zusammen trainiert werden. Hier lässt sich also nur schwer ein Einfluss der Kompetenzen des trainierten Berufsbildes auf die Wirksamkeit der Outdoor-Trainings ausschließen. Somit ist eine Vergleichbarkeit im Rahmen von wirtschaftlich motivierten Trainings fast nicht herzustellen.

Zuletzt zu nennen sind die Vergleichbarkeit der Trainer, die für die Planung und Durchführung der Outdoor-Trainings zuständig sind. Zwar gibt es eine IHK-zertifizierte Weiterbildung zum Outdoor-Trainer, jedoch ist diese Berufsbezeichnung kein geschützter Begriff (Kern & Schmidt, 2001, S. 78). Kanning (2013b) liefert eine Zusammenfassung über die verschiedenen ursprünglichen Berufsbilder von Outdoor-Trainern.

8. Die Praxis – Experteninterviews

Um die Frage nach dem tatsächlichen Lohnen dieser Trainings für die Personalentwicklung beantworten zu können genügt einen Blick auf die theoretischen Wirkungsmodelle jedoch nicht. Entscheidend ist vor allem die praktische Umsetzung in den Trainings. Dieser Teil der Arbeit dient der besseren Verdeutlichung der Praxisarbeit der Veranstalter, die auf Grundlage der bereits vorgestellten wissenschaftlichen Modelle stattfindet.

8.1. Erhebung

Um diese Brücke von der theoretischen in die praktische Welt zu schlagen wurden Praktiker von verschiedenen Veranstaltern dieser Branche im Rahmen von Experteninterviews nach den Planungs- und Umsetzungsprozessen solcher Trainings befragt. Ziel der Befragung war der Vergleich zwischen den theoretischen Bedingungen und Modellen der Literatur und der praktischen Anwendungen in der wirtschaftlich orientierten Praxis.

Insgesamt vier Praktiker wurden befragt:

- Dr. Elmar Teutsch, Wirtschaftspsychologe und Unternehmenscoach.

TELOS - Institut für Psychologie und Wirtschaft ist ein südtiroler Weiterbildungsinstitut. TELOS arbeitet hauptsächlich im Bereich der Entwicklung von Sozialkompetenzen. In speziellen Trainingsprogrammen werden sowohl Entwicklungsbedarf als auch Lösungen erarbeitet. Die Weiterbildung der Mitarbeiter findet unter anderem auch durch die Nutzung von Outdoor-Trainings statt.

- Jörg Janzen, Senior Consultant und Trainer.

Faszinatour Touristik-Training-Event GmbH, einem Outdoor-Veranstalter aus Immenstadt. Faszinatour plant und veranstaltet diverse Events im Outdoor-Bereich. Sowohl sportlich orientiert als auch zur betrieblichen Weiterbildung oder im Rahmen von Erlebnispädagogik bietet dieses Unternehmen verschiedenste Aktivitäten an.

- Marco Kerber, Coach und Trainer.

Dienversum, Personalentwicklungsunternehmen aus Berlin. Dienversum bietet Beratung in den Bereichen Unternehmensentwicklung, Teambuilding und Personalentwicklung an. Weiterhin entwickelt das Unternehmen Konzepte und Trainings zur Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern und Teams.

- Sebastian Altmann, Survival-Trainer.

Woodtrekker.de, Survival-Veranstalter aus Wilhelmshaven. Woodtrekker bietet hauptsächlich Überlebenstrainings in freier Natur an. In kleinen Gruppen werden hier die grundlegenden Techniken für das Leben und Überleben in freier Natur vermittelt.

Auch wenn letztgenannter Trainings nicht mit dem direkten Ziel der Personalentwicklung im betrieblichen Rahmen durchführt, entschied ich mich dazu, ihn ebenfalls zu interviewen um Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Trainings in betrieblichen Kontexten und Trainings aus privaten Interessen darzustellen. Aussagen von Sebastian Altmann werde ich daher in der Auswertung markieren und gesondert betrachten.

Um dem Umfang des untersuchten Themas gerecht zu werden wurde für die Interviews die Form des leitfadenorientierten Interviews gewählt. Der Leitfaden wurde aufgrund der,

aus der Fachliteratur entnommenen, Informationen über die Wirkungsweise und optimalen Bedingungen eines Outdoor-Trainings entwickelt (siehe Anhang). Ein leitfadenorientiertes Interview bietet zusätzlich die Möglichkeit der Stellung von Zwischenfragen, welche dem Interviewer dazu dienen Details über sehr komplexe Themenfelder genauer zu hinterfragen.

Bis auf das Interview mit Dr. Teutsch, das über eMail-Verkehr schriftlich geführt wurde, fanden alle Experteninterviews telefonisch statt. Sie wurden auf ein Tonband aufgezeichnet und wörtlich transkribiert, um einen Informationsverlust bei der anschließenden inhaltlichen Auswertung zu vermeiden.

8.2. Methode der Auswertungen

Die Auswertung der Interviews, die eine Menge qualitativer Daten darstellt, erfolgt durch die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse. „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“ (Mayring, 2007, S. 58).

Anhand der inhaltsanalytischen Strukturierung, lassen sich die Aussagen aus den Interviews einem Kategoriensystem zuordnen, welches die Datenmenge übersichtlicher macht und eine verlustfreie inhaltliche Auswertung erleichtert. Für diese Vorgehensweise bietet Mayring mit seinem Ablaufmodell eine gute Orientierung (Abb. 16, siehe Anhang).

Die Entwicklung der Kategorien erfolgte in diesem Fall sowohl anhand der Informationen aus der Fachliteratur als auch an der durch die Interviews erhobenen Daten. Hierbei wurden Oberbegriffe gesucht, die den Inhalt der ihnen untergeordneten Aussagen möglichst genau entsprechen. Konnte eine Aussage keinem Oberbegriff zugeordnet werden, so wurde ein neuer Oberbegriff dem Kategoriensystem hinzugefügt. Durch den im Interview verwendeten Leitfaden wurde die Kategorisierung erheblich erleichtert, da sich die Antworten meist unter einem Oberbegriff der entsprechenden Frage zusammenfassen ließen. Anschließend wurden die entwickelten Kategorien anhand der Fachliteratur auf ihre Sinnhaftigkeit überprüft. Da die praxisnahe Darstellung eines Outdoor-Trainings Ziel der Interviews ist, orientieren sich die Kategorien ebenfalls am Ablauf eines solchen Trainings.

Daraus ergab sich für die Auswertung folgende Kategorisierung:

- **Vor dem Training**
 - Vorbereitung
 - Konzeption
- **Durchführung**
 - Teambildung
 - Lernsituation
 - Rolle des Trainers
- **Nach dem Training**
 - Nachbereitung
 - Ergebnisse
- **Trainer-Qualifikation**

Für das genauere Verständnis der Kategorien und Nachvollziehbarkeit der Auswertung werden folgend die Kategorien definiert und die ihnen zugeordneten Aussagen nach den Befragten geordnet aufgeführt. Die inhaltliche Bewertung der Aussagen obliegt im Weiteren dem Untersuchenden. Die Aussagen werden mit den Initialen der jeweiligen Autoren und der Seitenzahl gekennzeichnet, auf der die Aussage zu finden ist (siehe Anhang). Die Aussagen auf dem Interview mit Sebastian Altmann (SA) werden hierbei markiert und gesondert betrachtet, da die von ihm veranstalteten Trainings nicht in erster Linie der betrieblichen Personalentwicklung dienen.

Vor dem Training

Die Kategorie „Vor dem Training“ umfasst Aussagen, die sich auf den Zeitraum vor der Durchführung des Trainings selbst beziehen. Die Fachliteratur stellt an die Vorarbeit für ein qualitativ hochwertiges und wirksames Outdoor-Training einige zu beachtende Punkte auf. Mit dieser Kategorie soll die Praxisarbeit vor dem Training mit den Ansprüchen der Literatur verglichen werden. Diese Kategorie wurde zur besseren Übersichtlichkeit und um eine detailliertere Betrachtung der Aussagen zu ermöglichen in die zwei Unterkategorien „Vorbereitung“ und „Konzeption“ unterteilt.

Vorbereitung

Diese Unterkategorie fasst die Aussagen zur Initiation und Zielsetzung eines Outdoor-Trainings zusammen. Beschrieben werden die ersten Schritte der Auftragserteilung bis zur Festlegung konkreter Ziele des nachfolgenden Trainings.

Vor dem Training

Vorbereitung *„Es gibt da die Möglichkeit A: jemand aus der Firma, der Auftraggeber, ruft bei mir an oder bei einem meiner Mitarbeiter. Dann treffe ich mich meistens mit ihm persönlich und wir besprechen was verlangt wird, was nötig ist. [...] Die Möglichkeit B sieht so aus: damit alle ins Boot geholt werden machen wir einen Round-table mit allen Mitarbeitern und Führungskräften und zusammen wird erarbeitet was getan werden soll.“* (JJ, S. 7)

„wir haben einen Online-Fragebogen, wenn der ausgefüllt wird haben wir in der Regel schon mal ein sehr gutes Stimmungsbild was da im Team los ist.“ (JJ, S. 2)

„Kompetenzthemen kann ich ja dann erst angehen wenn überhaupt erst abgefragt oder getestet wurde, wo denn überhaupt Kompetenzmängel vorliegen.“ (JJ, S. 1)

„Es darf kein Ausschlusskriterium sein, für ein Team oder eine Führungskräfte Mannschaft, dass jemand nur weil er eine Knieoperation hatte oder weil er eine Behinderung hat, im Rollstuhl sitzt oder was auch immer, nicht mitmachen kann. Das heißt konkret: alles was wir tun ist auch für jeden machbar.“ (JJ, S.5)

„Es geht mindestens ein Interview Tag voraus, also Kennenlern-Interview-Tag, wo dann üblicherweise eine SWOT-Analyse

gemacht wird oder eine Potential-Analyse.“ (MK, S. 2)

„Ich entwerfe nicht die Seminar-Ziele. Die Teilnehmer entwerfen Ihre eigenen Ziele. Das kann ja gar nicht sein, dass ich sage: „Ihre Ziele sind jetzt das und das“. Sondern die müssen ja sagen „wo wollen wir hin, was wollen wir erreichen, was wollen wir nicht, was ist uns zu einfach, was ist uns to much?“ (MK, S. 6)

„Das heißt also man fragt das Ich ab, die einzelne Person. Dann fragt man das Wir ab, das ist das Team in dem Fall und man fragt die Aufgaben und die Ziele des Teams ab. Und betrachtet dazu noch den Kontext in dem das Team sich bewegt. Und daraus ergeben sich üblicher Weise, ich nenne das jetzt mal Arbeitsschwerpunkte, manchmal heißt es auch Thesen, daraus ergeben sich immer so 10 bis 20 Arbeitsschwerpunkte.“ (MK, S. 3)

„...in der Regel ruft mich jemand an und sagt: „Ich möchte mein Team XY irgendwas tun“. Als allererstes unterhalte ich mich mit dem Geschäftsführer um seine Zielstellung abzufragen, warum buchst du mich, was kann ich für dich tun? Und dann findet immer ein Gespräch mit eigentlich allen Beteiligten (manchmal nicht ganz allen) aber eigentlich allen Beteiligte statt.“ (MK, S. 2)

„Und körperliche Einschränkungen fragen wir vorher ab, falls Sie das jetzt gemeint haben. Also sollte jemand eine Gehbehinderung haben oder Rollstuhl oder so was. Das fragen wir vorher immer ab.“ (MK, S. 8)

„VOR dem Training spezielle Vorbereitungsarbeiten für die TN. Dazu erhalten diese in der Regel 2 bis 4 Wochen vorher eine Arbeitsmappe mit einer Einführung in das Thema und bestimmten Aufgaben, die sie persönlich vorbereiten können.“ (ET, S. 2)

„Erstmal halte ich dann sozusagen ein Interview mit den Leuten. Was wollen die? Was sind die Wünsche, Ziele, was wollen die nicht? Ich besorge mir die ganzen Eckdaten.“ (SA, S. 7)

Konzeption

Die zweite Unterkategorie zu „Vor dem Training“ ist die „Konzeption“. Hier werden Aussagen über die Methoden der Übungsauswahl zur Planung eines Trainings eingeordnet und nach welchen Kriterien die Aktivitäten ausgewählt werden.

Vor dem Training

Konzeption *„Das geschieht letztendlich tatsächlich aus meiner Erfahrung heraus oder aus einer Entscheidungsrunde mit meinen Mitarbeitern, wo dann beratschlagt wird, wie könnte man dies angehen, wie könnte man jenes angehen.“ (JJ, S. 3)*

„... dann geht es letztendlich genauso aus der Erfahrung heraus weiter und anders kann man das gar nicht machen. Aus meiner Erfahrung heraus stelle ich dann also das gesamte Training zusammen. Das heißt welche Elemente werden dort eingesetzt, welche Methoden werden eingesetzt und in welcher Reihenfolge werden diese eingesetzt, also das gesamte Setting.“ (JJ, S. 3)

„Das ist auch abhängig vom durchführenden Thema, manchmal muss man ein bisschen gucken, passt das zu den Menschen, passt das zu der Firma.“ (MK, S. 4)

„Und dann haben Sie für jede Phase im Endeffekt Ihre Favoritenliste in Form von Outdoor Trainings? - Ja.“ (MK, S. 4)

„Das ist abhängig von dem Teamprozess. Es ist abhängig in welcher Teamphase die sich befinden. Ein Team durchläuft

verschiedene Teamphasen, Sondierungsphase, Konstruktphase, Arbeitsphase.., je nach dem in welcher Phase sich ein Team befindet kannst du darauf wieder natürlich Outdoor Trainings auswählen.“ (MK, S. 3)

„Und je nachdem welches Thema, welche Aufgabe, welches Ziel zentriert im Mittelpunkt steht, über das wir agieren wollen, passen bestimmte Übungen dazu und bestimmte Übungen passen nicht dazu. Aber ich glaube das ist abhängig vom Format der Übungen und von der Charakteristik und das wiederum ist der Erfahrungswert.“ (MK, S. 4)

„Das ist auch klasse, viele Dinge die sie mich jetzt auch fragen, stelle ich fest, dass ich das intuitiv tue.“ (MK, S. 7)

„wählen wir Übungen aus, die sich für die Erreichung der jeweiligen Ziele als geeignet gezeigt haben und die geographisch, jahreszeitlich, witterungsbedingt sowie von der Gruppengröße her die besten Erfolge versprechen.“ (ET, S. 2)

„Alle neuen Veranstaltungen werden sorgfältig von der Institutsleitung gemeinsam mit den jeweiligen Referenten/Trainern entwickelt und in mehreren Schritten auf effiziente Durchführbarkeit und optimale Wirkung im Sinne der Zielsetzungen überprüft.“ (ET, S. 1)

„Auch wenn wir ein Seminar schon seit Jahren im Programm haben und es schon dutzende Male abgehalten haben, optimieren wir es ständig weiter.“ (ET, S. 2)

„Jedes Wochenende versuche ich irgendwie es anders zu gestalten. Das heißt ich habe bestimmte Themen, die ich abarbeiten möchte. Zum Beispiel Feuermachen oder sonst was.“

Durchführung

Die zweite Kategorie „Durchführung“ beschreibt mit ihren drei Unterkategorien mehrere Aspekte der Durchführung des Trainings selbst. Hier können gut mehrere Wirkungseinflüsse die Outdoor-Trainings von der Fachliteratur zugeschrieben werden mit der Praxis der befragten Veranstalter verglichen werden. Gleichzeitig werden gerade hinsichtlich der theoretischen transferfördernden und transferhemmenden Faktoren die Prioritäten der Veranstalter sichtbar.

Teambildung

Teambildung ist die erste Unterkategorie innerhalb der Durchführung. In erster Linie sind hier Aussagen über die Wirkung von Outdoor-Trainings auf ganze Arbeitsteams zusammengetragen. Ansichten und Erfahrungen der Praktiker zum Thema Teambildung finden sich hier und sollen einen Einblick in die Praxisarbeit von Outdoor-Trainings zur betrieblichen Weiterbildung von Teams und Abteilungen gewähren.

Durchführung

Teambildung *„Unsere Trainings bieten da optimale Bedingungen in denen sich die Teilnehmer dann auch schnell kennenlernen können.“*

(JJ, S. 1)

„Da geht es tatsächlich erstmal darum sich kennen zu lernen und zu definieren wie wollen wir zusammenarbeiten.“ (JJ, S. 1)

„Das heißt es gibt natürlich oft Startphasen und in diesen Startphasen geht es oft um Teambuildingthemen, das heißt, dass

sie dort von der Kennenlernphase bis zur Arbeitsfähigkeit alles abgedeckt haben.“ (JJ, S. 1)

„Das ist sogar unbedingt so, die Führungskräfte müssen bei einem erfolgreichen Training unbedingt mitmachen.“ (JJ, S. 2)

„...da geht es um Teamtrainings, Teambuilding, Teamentwicklung auf Trainings- und Coaching-Ebene. Das heißt es kommen Teams oder Unternehmen zu mir und sagen: hier; wir haben eine Aufgabenstellung im Team, wir haben Probleme im Team, wir haben Konflikte im Team. Entwickeln Sie dafür vielleicht mal ein Konzept und sorgen Sie dafür, dass wir gestärkt als Team aus diesen Tagen hervorgehen.“ (MK, S. 1)

„Outdoor-Training ist ein ideales Mittel, um in kurzer Zeit langfristig wirksame Verhaltensmodifikation in Gruppen auszulösen und zu verankern.“ (ET, S. 2)

„Dann ist es so, dass die Leute sich gegenseitig beruhigen oder Witze machen, sich ablenken und da merkt man dann schon, dass sich eine gewisse Gruppendynamik entwickelt, weil die Leute sich untereinander helfen. Also sie haben verstanden, dass sie untereinander in dieser Gruppe jetzt da sind und das Wochenende miteinander verbringen müssen. Da entwickeln sich da manchmal ganz interessante Dinge.“ (SA, S. 3)

„Es ist schon mal ein Erlebnis draußen zu schlafen. Alleine zu sehen, die Nacht kommt und ich bleib draußen und dann Nichts zu haben. Das sind Sachen, die Leute gemeinsam erleben und so etwas verbindet natürlich.“ (SA, S. 1)

„Das Erlebnis an sich steht für mich an oberster Stelle, dass die Leute das Outdoor-Feeling erleben, das Gemeinschafts-Feeling.“

Lernsituation

Die dritte und letzte Unterkategorie der Durchführung dreht sich um die Situation im Training selbst, in der letztendlich die Verhaltensmodifikation stattfinden soll. Hier werden die Lernbedingungen aus Sicht der Veranstalter aufgezeigt und können den Lerntheorien die laut Fachliteratur hinter den Outdoor-Trainings stehen, gegenübergestellt werden.

Durchführung

Lernsituation *„Das wichtigste ist das sogenannte Erfahrungslernen.“* (JJ, S. 3)

„Das heißt ich versuche es, dass die Menschen, die Teams, die Führungskräfte die Möglichkeiten in sich selbst entdecken begleitend mit den Methoden und Tools, die sie dann für sich selbst einsetzen können. Alles auf Basis einer Erfahrung die sie mit uns gemacht haben.“ (JJ, S. 3)

„dann werden wieder Indoor-Übungen gemacht. Und dieses, ich nenne es mal stellvertretend Geocaching. Dieses Geocaching ist meistens ein zwei bis vier Stunden Event was dieses ganze erlernte theoretische Wissen abfragt, abfordert und in einem Kontext sichtbar macht. Im Seminarraum ist es ja nicht sichtbar.“
(MK, S. 2)

„Also erst mal ist es so, das Gruppenerlebnis wird mehr gelebt, besteht länger nach dem Kurs, wenn es eine größere Gruppe ist und ist wohl nicht mehr so, wenn die Gruppe klein ist. Wurde mir berichtet. [...] die fallen ganz schnell wieder in ihre alten Strukturen zurück. In einer großen Gruppe ist das so, die Gruppe ist immer noch die Gruppe und es gibt dann nicht nur den Dominanten sondern halt alle und in einer großen Gruppe hält

diese Gruppendynamik länger.“ (SA, S. 4)

„Das geht da eigentlich ganz schnell. Das ist so für Leute die draußen nicht geübt sind, nicht wissen wie sie draußen was machen sollen, geht das fix. Es braucht nur regnen, dass ist für viele Leute schon eine Belastungssituation. Ich nutze sozusagen meine Umgebung und das was passiert um den Leuten dann sozusagen die Schwierigkeit zu geben.“ (SA, S. 3)

„Dann heißt es natürlich schnell bei den Leuten: oh ich möchte dann doch rein, oder haben sie nicht doch ein Zelt oder haben Sie nicht doch dies. Da geraten sie natürlich unter Druck. Ich kann Sie natürlich selbst auch unter Druck setzen indem ich Ihnen bestimmte Dinge nicht gebe.“ (SA, S. 3)

„Ich hab da Spaß dran, die haben Spaß dran, also das ist alleine schon für den ganzen Kursablauf viel besser als wenn ich jetzt stumpf da vorne stehe und mir jemand einpennt, weil da vorne einer stumpf seinen Text runter rappelt.“ (SA, S. 7)

„Eine Gruppe schweißt sich meistens zusammen wenn die Leute unter Druck geraten oder in schwierige Situationen kommen und diese zusammen meistern.“ (SA, S. 2)

Rolle des Trainers

Die zweite Unterkategorie „Rolle des Trainers“ fasst Aussagen zusammen, die sich mit den Aufgaben des Trainers während des Trainings beschäftigen. Die Praktiker beschreiben hier die Einflüsse, die ein Trainer auf die Wirksamkeit des Trainings haben kann und welche Aufgaben er übernimmt um den Trainingserfolg zu maximieren. Jedoch auch auf welche Bereiche er keinen großen Einfluss nehmen kann.

Durchführung

Rolle des
Trainers

„Das heißt wir sind Begleiter und Moderatoren und nicht selber die Gurus die da vorne stehen und erklären wie die Welt abläuft.“

(JJ, S. 3)

„Na in der Verantwortung der Führungskraft und natürlich auch in der Verantwortung als Trainer, ist es diesen Teilnehmer dort abzuholen wo er herkommt und wenn er in einer depressiven Stromberg-phase ist, ja also hier 'ich habe kein Bock, hier alle sowieso doof hier im Büro'. Wenn er in so einer Phase ist, dann musst du ihn dort abholen wo er herkommt.“ (MK, S. 9)

„Also die Verantwortung liegt nicht bei mir, die Verantwortung liegt bei den Teilnehmern. Ich liefere die Methode, ich liefere den methodischen Background, ich liefere teilweise den fachlichen Background. Ich übernehme auch Anteil an der Verantwortung für das Seminar aber wenn wir nur 10 Leute sind, dann ist mein Anteil nur gerade mal 20 % und der Rest ist über die Teilnehmer.“

(MK, S. 6)

„Ich suche da so ein bisschen was Witziges für mein Team, haben Sie da nicht was?“ Das Format bleibt gleich. Ich nehme das Beispiel Geocaching oder Schatzsuche oder Capture the Flag oder was auch immer. Wie das Spiel 'Mensch ärgere dich nicht'. Das Spiel bleibt gleich, aber die Reflexionsarbeit und die inhaltliche Arbeit, die Trainer und Coachingarbeit drum herum, die ändert sich.“ (MK, S. 1)

„Also Wandern ja nicht so direkt, weil da kann ich mich nicht direkt um die Leute kümmern. Ich kann dann etwas erzählen aber nicht direkt mit den Leuten arbeiten.“ (SA, S. 2)

Nach dem Training

Diese Kategorie schließt nun inhaltlich den Trainingsverlauf, der mit den Kategorien nachgezeichnet wird, ab. Hauptsächlich beschäftigt sich diese Kategorie mit Aussagen die sich mit den Geschehnissen zum Ende und nach dem eigentlichen Training befassen. Lerneffekte und der langfristige Transfer liegen hier im Vordergrund und werden aus der Sicht der Praktiker erklärt und beschrieben.

Nachbereitung

Für die Beurteilung langfristiger Transfereffekte stellt diese Unterkategorie die Aussagen zu Follow-Ups und anderen Aktionen seitens der Veranstalter, welche die langfristige Präsenz der Lernerfolge bei den Teilnehmern sicherstellen sollen.

Nach dem Training

Nachbereitung, *„Wir fassen also zusammen, was sind die großen Punkte die wir im Training und während der Übungen erfahren haben. Dann gibt es den Masterplan, oder die Next-steps oder wie auch immer, der konkret zum Ziel hat, wie setzen wir diese im Arbeitsalltag ein und wie überprüfen wir dies. Sechs Monate später gibt es dann in der Regel nochmal ein Follow-up dazu.“* (JJ, S. 5)

„Den Plan entwickeln wir noch mit ja. Sodass die Teilnehmer am Ende noch einen konkreten Handlungsplan bekommen, den es umzusetzen gilt.“ (JJ, S. 5)

„...und kannst dann eben noch so einen Halbtage, vielleicht 14 Tage später oder so machst du auf alle Fälle nochmal so einen Nachhaltigkeitstag wo die Sachen transportiert und projiziert werden und reflektiert werden.“ (MK, S. 2)

„Und dann notiert sich üblicherweise jeder Teilnehmer seine

Aufgaben zu diesem Aufgabenfeld was wir vorher definiert haben. Das heißt der Teilnehmer hat da draufstehen: Ich werde zukünftig folgendes tun. Mit gemeinsam, bis und so weiter.“ (MK S. 6)

„Und zum Nachhaltigkeitstag nimmt jeder sein Blättchen raus, nimmt jeder seinen Masterplan raus, dann guckt man was habt ihr euch vorgenommen, was ist in der Zeit heraus gekommen und dann wird ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch geführt. Was habt Ihr euch vorgenommen?“ (MK S. 6)

„speziellen Feedback-Bögen auf denen die TN uns anonym auf ausgeklügelten Fragestellungen ihre Meinung mitgeteilt haben und den persönlichen Lernerfolg bewerten. Dazu kommen häufig eigene Follow-up-Veranstaltungen, bei denen die konkreten Ergebnisse mit den Teilnehmern überprüft werden oder Mystery-Aktionen, mit denen unser Team anonym die Lernerfolge und die konkreten Auswirkungen in der Praxis durchleuchtet werden.“

(ET, S. 2)

„unser «Emotional Reimender»-System • die Arbeitspapiere aus unserem bewährten «Homelearning» • die kombinierten Tools unserer «Audioline» • spezielles «Tele-Learning» mit Schritt-für-Schritt-Begleitung • unser «Training on the Job» • die kurzen und sehr wirksamen «Follow-up-Treffen» usw.“ (ET, S. 2)

„...aber ich gebe den Leuten auch mein Feedback wider und führe denen vor Augen was wir jetzt gemacht haben, was wir erreicht haben, was wir nicht erreicht haben. Kriegen auch Kritik. Ich versuch das so zu machen, dass ich die Leute diese Dinge im Gespräch selber entdecken lassen möchte. Das gelingt ihnen natürlich nicht immer aber ich versuche es. Dass sie selber sagen was gut oder schlecht war. Und sich selber sagen was sie

gut gefunden haben oder schlecht und wie sie es als Gruppe gefunden haben.“ (SA, S. 5)

Ergebnisse

Diese Unterkategorie beschäftigt sich mit der Wertung der Ergebnisse, also der Lernerfolge aus den eigentlichen Trainings. Wie werden in der Praxis die Lernerfolge verifiziert und bewertet. Aussagen über Erfolge und Misserfolge von Trainings sind in dieser Unterkategorie zusammengetragen.

Nach dem Training

Ergebnisse *„Je nach Erreichbarkeit zwei bis sechs Wochen und da fragen wir auch ab ob die Veranstaltung als erfolgreich bewertet wurde oder nicht. Ganz selten kommt es auch mal vor, dass die Führungskraft sagt: das hat bei uns gar nicht geholfen. Das ist eher die Ausnahme die aber von uns auch erfasst werden.“ (JJ, S. 6)*

„Da geht es nicht mal um defizitäre Themen, sondern es geht viel mehr um die Themen welche Performance wollen wir hinlegen, wie kriegen wir das hin und was müssen wir dafür tun. Dabei geht es weniger um Fachkompetenzen im einzelnen sondern Führungskräfte haben andere Aufgaben, hauptsächlich Sozialkompetenzen.“ (JJ, S. 2)

„Und dieser geäußerte, vorweggenommene Zustand, das vorweggenommene Ergebnis das möchten wir erreichen. Wird es nicht erreicht, dann ist das doch auch ein Ergebnis. Dann ist das ein Ergebnis zu sagen, alles klar wir wollten den Umsatz jetzt 10.000 € steigern haben ihn aber nur um 8000 € gesteigert dann ist das ein Ergebnis. Ob das Ergebnis schlecht oder gut ist, das bewerte ich doch gar nicht.“ (MK, S. 8)

„Dieses Richtig-und-Falsch-Denken, das gibt es bei mir nicht. Natürlich ist es nicht toll, dass sie etwas nicht geschafft haben, das ein Workshop nicht das gewünschte Ergebnis produziert hat. Aber das liegt an den Menschen die es produzieren. Es liegt an allen. Darum müssen sich alle Gedanken machen, warum ist das Ergebnis was sie da haben so wie es ist.“ (MK, S. 8)

„Man hat natürlich schon mal so einen Widerstand oder so, aber auch das kann ein Zustand oder ein Ergebnis von einem Workshoptag sein. Das Teilnehmer sagen ich mach meine Arbeit richtig. Das hat ja nichts mit der Methode des Workshops zu tun. Das ist ja seine Sicht der Dinge. Jeder hat ja auch sag ich mal Recht. Es gilt erstaunlicher Weise als unproduktiv wenn jemand sagt, er hat da kein Bock drauf, seine Entscheidung, er ist ein erwachsener Mann oder Frau.“ (MK, S. 7)

„Ich möchte die Leute eigentlich zum eigenen Denken anregen und sich damit auseinander zu setzen. Selbst du bist jetzt schon so infiltriert von diesem Überlebensgedanken, dass du vermutlich dich in einer Überlebenssituation dich schon im Vorfeld damit auseinander gesetzt hast, durch deine Interviews wo du sagst ach ich hab da mal irgendwas gehört. Irgendwie hat er ja gesagt 90 % psychisch. Die Leute sollen sich mit dem Thema auseinandersetzen und sich vor Augen halten, dass das Leben nicht nur Lariefarie ist. Und dann ist der Rest eigentlich nur Beiwerk. Sie sollen Selbstvertrauen finden in einem Training...“ (SA, S. 8)

„90 % ist nur deine geistige Verfassung wie du dich mit der Situation auseinandersetzt. Alles andere ist sozusagen das Handwerk um diesen Willen, den du hast, umzusetzen.“ (SA, S. 4)

„Die beiden haben sich danach, das war auch mein Ziel, sich anders gesehen. Dass sie ihre vorgefassten Meinungen überwunden haben und sich einfach anders entdeckt haben, anders gefunden haben. Ich weiß natürlich nicht ob das länger anhält, wenn man natürlich im Alltag steht ist das was anderes. Weil die sich jeden Tag wieder so begegnen und die Sachen, die sie jetzt da gemacht haben werden in ihrem Alltag nie wieder auftauchen. Aber in dem Kurs war das schon sehr interessant. Da haben die anders zu einander gefunden.“ (SA, S. 8)

Trainer-Qualifikation

Einer der großen Kritikpunkte in der Literatur ist die beliebige Qualifikation der Trainer, die scheinbar aus beliebigen Branchen zu kommen scheinen (vgl. Kanning, 2013b, S. 38). Diese Kategorie soll zur besseren Übersicht über die Qualifikationen der Trainer bei den befragten Veranstaltern geben. Aussagen zu diesem Thema wurden hier gesammelt.

Trainer-Qualifikation

„Die Ausbildung zum Outdoortrainer muss da sein, ob nun bei uns gemacht oder bei jemand anderem. Die Ausbildung zum Hochseilgartentrainer muss da sein, vor allem aus versicherungstechnischen Gründen und damit kann man dann schon viele Themenbereiche als Trainer abdecken.“ (JJ, S. 6)

„Da haben wir einmal den Schwerpunkt BWL/Personalwirtschaft, dann ist ein großer Bereich Pädagogik und Psychologie und angrenzenden Wissenschaften wie Soziologie und so weiter. [...] Der dritte Bereich sind Ingenieurwissenschaften, wir haben auch einige Techniker in unserem Repertoire die also aus dem naturwissenschaftlichen Bereich kommen.“ (JJ, S. 5)

„da Trainer bei uns immer eine gewisse Erfahrung haben sollten, was dann mit einem gewissen Alter einhergeht. Das heißt als Trainer ist es nicht nur wichtig das richtige studiert zu haben, sondern auch eine gewisse Seriosität im Seminarraum zu haben einfach um eine gewisse Glaubwürdigkeit herzustellen.“ (JJ, S. 6)

„Ich glaube die sind alle Zertifiziert nach DIN ISO 17024, das ist die Trainerzertifizierung, die gibt es über die Trainerverbände seit dem Jahr 2012 ...“ (MK, S. 5)

„Spezielle Kenntnisse und Erfahrungen in den jeweiligen Fachgebieten und IMMER Erfahrungen und Kos-How [sic] als Trainer. Alle wurden zusätzlich zu ihren jeweiligen Fachgebieten ausführlich (mindestens 1 Jahr) in unseren typischen TELOS-Methoden (Kommunikationstechniken, Transfer, Interiorisierung, tiefenpsychologische Wirkungen usw. - siehe unsere WEBSITE) ausgebildet.“ (ET, S. 1)

„Das andere ist, wie du ja auch rausgelesen hast, ich hab studiert, ich habe Pädagogik belegt und Psychologie.“ (SA, S. 9)

8.3. Inhaltliche Auswertung

Die rein inhaltliche Auswertung zeigt einige Übereinstimmungen zwischen der gängigen Fachliteratur und den Ergebnissen der Experteninterviews. Schon in der Unterkategorie „Vorbereitungsphase“ zeigen sich besonders hinsichtlich des Vertragsdreiecks von Wagner Parallelen. Hier wird zwar sowohl von JJ als auch MK als erstes von einem Zielsetzungsgespräch mit dem Auftraggeber gesprochen, jedoch betonen beide die Bedeutung von Gesprächen mit den zukünftigen Teilnehmern. Weiterhin werden sowohl Online-Fragebögen (JJ) als auch SWOT-Analysen (MK) als weitere Instrumente zur Zielfindung erwähnt. MK beschreibt hier, dass nicht der Trainer, sondern zum Teil der Auftraggeber, hauptsächlich jedoch die Teilnehmer selbst die Ziele des Trainings

vorgeben. Auch ET erwähnt eine ausgeprägte Vorbereitung der Teilnehmer auf das bevorstehende Training. Dies setzt Wagner (in: Schad, 2004, S. 117ff) als eine der Bedingungen für ein erfolgreiches Training in dem von ihm beschriebenen Vertragsdreieck voraus. In diesem Punkt stimmen die Aussagen von SA mit den anderen Autoren überein. Eine starke Einbeziehung der Teilnehmer in die Vorbereitung eines Outdoor-Trainings scheint also auch über die Personalentwicklung hinaus ein wichtiger Bestandteil der Vorarbeit zu sein.

Jedoch nicht nur für die Zielfindung ist eine dem Training vorangehende Befragung der Teilnehmer bedeutend. Hier wird auch die körperliche Belastbarkeit der Teilnehmer festgestellt, um den Kurs gegebenenfalls anpassen zu können.

Die Konzeption der Trainings selbst stützt sich, laut Aussagen der Experten, größtenteils auf Erfahrungswerte. Die in der Vorbereitung erfassten Daten über die Teilnehmergruppe werden „Intuitiv“ (MK) einem bestimmten Pool von möglichen Aktivitäten gegenüber gestellt. Aus diesem werden dann letztendlich vom Trainerteam eine oder mehrere Übungen ausgewählt, mit denen in der Vergangenheit ähnliche Ziele erreicht werden konnten. Auch auf Nachfragen konnten mir keine Studien genannt werden, welche die Wirkung einer bestimmten Übung hinsichtlich der Ziele für deren Erreichung sie häufig eingesetzt wird, untersucht haben. „Ich hab jetzt keine Studien die über Geocaching bei Führungskräften sprechen oder sowas.“ (MK S.4). Dennoch spricht ET über ständige Überprüfung und Optimierung der ausgewählten Übungen hinsichtlich einer zielorientierten Wirksamkeit.

Bei SA hingegen liegen an Stelle von Sozialkompetenzen mehr fachliche Kompetenzen im Vordergrund, hieraus resultiert ein Pool von Übungen, die Fachwissen gezielt vermitteln und die direkt den Lernwünschen der Teilnehmer zugeordnet werden können.

Gerade das Teambuilding und die Teamentwicklung spielen in den Aussagen der Experten eine große Rolle in der Nutzung von Outdoor-Trainings. Hier finden sich vor allem Hoffmanns Aussagen über das Kennenlernen in der Praxis wieder. Vor allem JJ spricht immer wieder von den Startphasen eines Teams, bevor die Teammitglieder in der Lage sind miteinander zu arbeiten. Er merkt hierzu noch an, dass auch die entsprechenden Führungskräfte sich aus dem Training nicht ausschließen dürften. Probleme und Störungen in Arbeitsgruppen können in Outdoor-Trainings behandelt werden (MK) und auch ET empfiehlt diese Trainingsform als „ideales Mittel“ für langfristige Teamentwicklung.

Jedoch berichtet auch SA in seinen Trainings über Teamprozesse und Veränderungen in Gruppendynamiken, die er beobachten konnte.

MK widerspricht dem Outdoor-Training als alleinige Maßnahme zur Personalentwicklung. Er beschreibt Outdoor-Übungen eingebettet in ein Seminar, um das erworbene, theoretische Wissen ausprobieren zu können und so direkt den Lernerfolg überprüfen zu können. Die Lernsituation der Aktivitäten selbst betreffend spricht JJ vom Erfahrungslernen als Grundkonzept für Lernprozesse in Outdoor-Trainings. SA beschreibt die Lernprozesse, die Gruppendynamiken beeinflussen sehr nahe am Komfortzonenmodell. Durch die Nutzung von Belastungssituationen fordert er Verhaltensänderungen von seinen Teilnehmern.

Die Aussagen zur Rolle des Trainers in einer solchen Weiterbildungsmaßnahme wird von JJ und MK wieder sehr nahe am Vertragsdreieck beschrieben. In einer eher passiven, begleitenden Rolle sollen die Teilnehmer, unterstützt durch Reflexionsarbeit der Trainer den Lernprozess anhand der von ihnen in der Vorbereitungsphase definierten Ziele selbst vollziehen. Der Trainer hat laut MK die Aufgabe die Teilnehmer hinsichtlich ihrer Ausgangssituation in den Lernprozess einzuführen und sie durch das Outdoor-Training zu geleiten. Der Lernprozess selbst steht jedoch laut MK klar in der Verantwortung der Teilnehmer. Weiterhin schreibt er, dass jedoch diese Anleitung und die Reflexionsarbeit der Trainer allein bereits den Unterschied zwischen einer Incentive-Veranstaltung und einer Personalentwicklungsmaßnahme darstellen können.

SA spricht ebenfalls von einer begleitenden Rolle des Trainers, der jedoch neben der Vermittlung fachlicher Fähigkeiten auch weitere Aufgaben übernimmt.

Über die Durchführung der dem Training nachfolgenden Veranstaltungen sind sich alle befragten Experten aus der Personalentwicklung einig. Direkt nach der Durchführung des Trainings spricht MK von der Erstellung eines „Masterplans“ für den Transfer und die Umsetzung des Gelernten in der betrieblichen Umwelt. Auch JJ unterstützt die Teilnehmer mit einem Plan für das weitere Vorgehen nach dem Training. Weitere Follow-Up-Veranstaltungen finden sich ebenfalls in den Aussagen aller Experten wieder. Die Zeitspannen gehen hier von einigen Tagen bis zu mehreren Monaten nach der Veranstaltung, wobei mehrere Follow-Ups empfohlen werden. MK spricht auch von einer Überprüfung der Lernergebnisse zu diesen Terminen. So kann der Lernerfolg des

Trainings verifiziert und herausgestellt werden, ob weitere Maßnahmen nötig sind. ET spricht hier von „Training on the Job“ und „Tele-Learning“ um den Transfereffekt auch nach dem Training weiterhin zu unterstützen.

Die Lernergebnisse werden nach den Aussagen von allen gleichermaßen erfasst und in die Konzeption zukünftiger Trainings eingebracht. Die Wertung der Ergebnisse betreffend äußerten sich JJ und MK gleichermaßen neutral. Die Bewertung der Trainings liegt laut den Aussagen nicht in den Händen der Trainer. Auch wenn die Trainingsziele direkt nicht erreicht wurden, erhalte man Ergebnisse auf anderen Ebenen. MK bleibt hier wieder nahe am Vertragsdreieck und betont, dass der Lernerfolg als wertbares Ergebnis eines Trainings in der Verantwortung der Teilnehmer läge, sowie auch dessen Wertung und welche Konsequenzen daraus gezogen werden.

Wie auch in der Fachliteratur häufig beschrieben (Schad, 2004; Kanning 2013b) variieren auch in den Aussagen der Experten die konkreten Qualifikationen der Trainer. Ausbildungen oder Weiterbildungen zum Outdoor-Trainer können laut JJ und ET direkt bei ihren Veranstaltern gemacht werden. MK spricht von einer DIN-Trainerzertifizierung welche über Trainerverbände erworben wird. Bei den Personalentwicklern zeichnet sich hier also das Bild einer Trainerausbildung als Grundvoraussetzung ab. Zusätzlich dazu werden bei JJ und MK Studienabschlüsse vorausgesetzt, die Studienrichtungen können jedoch unterschiedlichster Art sein.

Auch SA als ausführender Trainer seines Unternehmens gibt als eine seiner Qualifikationen ein Studium der Psychologie und der Pädagogik an.

9. Zusammenfassung

Zum Thema Outdoor-Trainings als Weiterbildungsmaßnahme im Rahmen der Personalentwicklung hat die Fachliteratur umfangreiche, theoretische Grundlagen bereitgestellt. Ansätze wie das Stressmodell oder das metaphorische Modell liefern wissenschaftliche Erklärungen für die Wirkungsweisen solcher Trainings. Auch für den Transfer finden sich in der Literatur entsprechende Erklärungsversuche, sogar Hinweise in

Form von Bedingungen, mit denen die Transferstärke gefördert werden kann und Warnungen vor Gegebenheiten, welche den Transfer eines solchen Trainings behindern können. Fest steht jedoch, dass die Verantwortung für den Transfer des Gelernten vom Trainingsumfeld in den Arbeitsalltag nicht allein den Veranstaltern und Trainern übergeben werden kann, sondern viel mehr von den Bedingungen im Funktionsfeld abhängt.

So viele Kompetenzen wie Veranstalter angeben mit Outdoor-Trainings entwickeln zu können, genauso viele Theorien aus unterschiedlichen Bereichen der Wissenschaft kann man finden, die diese Entwicklung zu erklären und zu belegen suchen. Diese Arbeit kann letztlich nur eine grundlegende Übersicht über den Transfereffekt von Outdoor-Trainings geben. Gerade die Schwierigkeit der Definition von Outdoor-Trainings zu Personalentwicklungszwecken und die Abgrenzungen sowohl verschiedener Formen innerhalb der Trainings, als auch zu anderweitig genutzten Outdoor-Veranstaltungen macht dieses Thema zu einem sowohl komplexen als auch schwer zu untersuchenden Bereich.

Eine im Vergleich dazu insgesamt unzureichende Menge an Studien hat unterschiedlichste Trainingsformen untersucht. Die Ergebnisse der Studien variieren, was jedoch hauptsächlich auf die schwer kontrollierbaren Trainingsbedingungen zurückzuführen ist. Insgesamt kann eine Mehrheit der Untersuchungen den Outdoor-Trainings im Zuge der Personalentwicklung eine Wirkung und auch einen, wenn auch nur teilweise langfristigen, Transfer belegen. Die Kompetenzentwicklung die erfasst werden konnten unterscheiden sich jedoch stark und können nicht immer mit den formulierten Zielen der untersuchten Trainings in Verbindung gebracht werden. Um bestimmten Outdoor-Übungen Wirkungen auf spezielle Kompetenzen nachweisen zu können muss noch viel Forschungsarbeit geleistet werden. Doch wie auch in den Theorien zu finden ist, kommt es auf die Art der Aktivität selbst, ob es nun Floßbau oder Schatzsuche ist, nicht so sehr an, wie auf die Reflexionsarbeit und die Mitarbeit der Teilnehmer.

Lernprozesse und Entwicklungen von Teams und Einzelpersonen durch Outdoor-Trainings sind in dieser Arbeit dargelegt. Die Transferstärke von Outdoor-Trainings wird maßgeblich auch vom Unternehmen und dem Arbeitsalltag der Teilnehmer mitbestimmt und ist damit nicht allein vom Training selbst abhängig. Der Schritt der Übertragung in den Arbeitsalltag kann vom Trainer durch die Wahl der Übungen, maßgeblich jedoch durch die geleistete Reflexion und das Aufzeigen von Parallelen zwischen Lern- und Funktionsfeld, beeinflusst werden. Der langfristige Transfer liegt aber hauptsächlich in der Verantwortung der Teilnehmer und des Auftraggebers und entzieht sich der Handlungskompetenzen der

Trainer, was von den intervieweten Experten bestätigt werden konnte. Zwar haben unsere Experteninterviews gezeigt, dass die meisten Veranstalter von Outdoor-Trainings Methoden bereitstellen, um das Training und das Gelernte langfristig in Erinnerung zu behalten, jedoch obliegt es den Teilnehmern wie stark sie davon Gebrauch machen und was sie davon realisieren wollen. Was sie letztendlich umsetzen können liegt zu einem großen Teil in der Verantwortung des Unternehmens und entsprechender Führungskräfte.

9.1. Ergebnisse für Personaler

Die theoretischen Erklärungen für die Wirkung von Outdoor-Trainings im Sinne der Entwicklung von Sozialkompetenzen von Mitarbeitern und Teams sind umfangreich. Auch die Studien konnten mehrheitlich eine Wirkung von Outdoor-Trainings belegen. Sowohl Teilnehmer als auch entsprechende Führungskräfte gaben in entsprechenden Studien den Trainings ein positives Feedback. In der Studie von Ewert und Yoshino wie auch Pemöllers Untersuchung wurde das Outdoor-Training im Vergleich zu alternativen Weiterbildungsmaßnahmen für effektiver befunden. Mosers Studie stellte eine positive Kosten-Nutzen-Bewertung seitens der auftraggebenden Führungskräfte heraus.

Die theoretischen Grundlagen für Outdoor-Trainings zeigen an vielen Stellen Faktoren auf, die den Lernerfolg oder den Transfer in das Arbeitsumfeld behindern bzw. fördern können. Diese geben eine Orientierung für Maßnahmen, die sowohl trainingsbegleitend als auch nach dem Training, unternommen werden können, um den Transfereffekt zu stärken. Auch die Experteninterviews bestätigen eine positive Bewertung der Trainings durch ihre Kundenunternehmen. Die Auswertung der Experteninterviews hat gezeigt, dass die Praxis sehr nah an den wissenschaftlichen Konzepten orientiert stattfindet und dem langfristigen Transfer seitens der Veranstalter intensiv zugearbeitet wird.

Outdoor-Trainings können also hinsichtlich der Entwicklung von Sozialkompetenzen und der Optimierung von Arbeitsprozessen unter Beachtung der Arbeitsumstände einen großen Nutzen für ein Unternehmen haben.

9.2. Abschließende Worte

Fachkompetenzentwicklung für Mitarbeiter ist den Personalabteilungen dieser Welt in Fleisch und Blut übergegangen. Seminare, Vorträge, Testarbeiten an neuen Maschinen, alles Dinge die seit Jahren, wenn nicht Jahrhunderten von Unternehmen in Anspruch genommen werden. Ein Mitarbeiter nimmt an einer Weiterbildung teil und beherrscht danach die geforderte Fachkompetenz. Mehr als beispielsweise die neue Maschine bereit zu stellen muss seitens der Firma nicht getan werden. Seit einigen Jahren nun ist die Entwicklung von Sozialkompetenzen wichtiger geworden und Unternehmen bilden auch hier ihre Mitarbeiter weiter. Aus der Erfahrung heraus, bereits Fachkompetenz entwickelt zu haben, wird also ein Outdoor-Trainer beauftragt eine Sozialkompetenz oder ein ganzes Team weiter zu entwickeln. Hier kann jedoch, wie dem Seminarleiter für Fachkompetenzen, nicht dem Trainer allein die Verantwortung für den Trainingserfolg übergeben werden. Es müssen seitens der Firma deutlich mehr Dinge für eine erfolgreiche Personalentwicklung hinsichtlich Sozialkompetenzen getan werden, als dies für Fachkompetenzen der Fall ist. Einem Team muss nach der Entwicklung auch im Arbeitsalltag der Freiraum gegeben werden sich auszubreiten und gegebenenfalls gewohntes Verhalten abzulegen und vorher eingespielte Mustern zu durchbrechen. In der Entwicklung eines Teams ist also nicht nur das Team selbst und der Trainer einbezogen, die Veränderungen betreffen das gesamte Arbeitsumfeld und dessen müssen sich Auftraggeber bewusst sein, da sie teilweise selbst von der Entwicklung betroffen sein werden, wenn sie diese nicht behindern möchten.

10. Literaturverzeichnis

Bergmann, B. (1998) *Training für den Arbeitsprozess. Entwicklung und Evaluation aufgaben- und zielgruppenspezifischer Trainingsprogramme*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG

Burnett, D. & James, K. (1994). Using the Outdoors to Facilitate Personal Change in Managers, *Journal of Management Development*, 13(9), 14-24

Conout GbR. *Aktivitäten bei Conout-Outdoorveranstaltungen*. Retrieved 09. Jan. 2014 from [Www.conout-outdoor.com/aktivitäten_39.html](http://www.conout-outdoor.com/aktivitäten_39.html)

Domset GmbH. *Raus aus dem Alltag. Rein ins Team*. Retrieved 20. Jan. 2014 www.domset.de/leistungen/teambuilding

Ewert, A. & Yoshino, A. (2011). The influence of short-term adventure-based experiences on levels of resilience. *Journal of Adventure Education & Outdoor Learning*, 11(1), 35-50

Gust, M. & Weiß, R. (2007) *Praxishandbuch – Bildungskontrolling für exzellente Personalarbeit* (3. Auflage). Grünwald: USP Publishing

Hoffmann, E. (2004). Wirksamkeit von Outdoor-Settings im Teambuilding. *Personalführung*, 2004(10), 66-71

Irvine, D. & Wilson, J. P. (1994). Outdoor Management Development – Reality or Illusion. *Outdoor Management Development*, 13(5), 25-37

Kanning, U. P. (2013a). *Mythos Outdoor-Training*. Retrieved 02. Jan. 2014 from http://www.haufe.de/personal/hr-management/kolumne-wirtschaftspsychologie-mythos-outdoor-training_80_196362.html

Kanning, U. P. (2013b). *Wenn Manager auf Bäume klettern...: Mythen der Personalentwicklung und Weiterbildung*. Lengerich: Pabst Science Publishers

Kern, H. / Schmidt, D. (2001). *Nutzen und Chancen des Outdoor-Trainings: Eine Methodentriangulation zur Überprüfung des Praxistransfers im betrieblichen Kontext*. Retrieved 04. Dez. 2013 from <http://pub.uni-bielefeld.de/luur/download?unc=downloadFile&recordOld=2302084&fileOld=2302089>

Knoben, M. (2012). Für immer im Flow. *Süddeutsche Zeitung*. Retrieved 04. Feb. 2014 from sz.de/1.1331286

König, A & König, S. (2005). *Outdoor-Trainings. Von der Gruppe zum Hochleistungsteam* (2. Auflage). Augsburg: Ziel Verlag

Lakemann, U. (2005). *Wirkungsimpulse von Erlebnispädagogik und Outdoor-Training: Empirische Ergebnisse aus Fallstudien*. Augsburg: ZIEL Verlag

Matura, H. R. & Varela, F. J. (1990). *Der Baum der Erkenntnis – Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*. München: Goldmann Verlag

Mayring, P. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 9. Auflage, Weinheim: Beltz

Moser, F. (2002). *Wirksamkeit von Outdoor-Trainings in der Managemententwicklung*. Retrieved 27.Feb.2014 from <https://www.yumpu.com/de/document/view/9126814/wirksamkeit-von-outdoor-trainings-in-der-managemententwicklung>

Outdoor-Training. (n. d.) *Genau ihr OutdoorTraining*. Retrieved 04. Feb. 2014 from 1stoutdoortraining.de/ihr-outdoor-training

Pemöller, K. (2009). *Outdoortraining zur Steigerung des Team- und Führungsverhaltens: Eine Studie über das Training von Schichtführern in einem Industrieunternehmen* Hamburg: Diplomica Verlag

Schad, N. (2004). *Outdoor-Training: Personal- und Organisationsentwicklung zwischen Flipchart und Bergseil* (2. Auflage). München: Ernst Reinhardt Verlag

Schäfer, P. (2013). Zur Schulung zum Südpol. *Human Resources Manager Magazin*.
retrieved 04. Mrz. 2014 at www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/zur-schulung-zum-suedpol

Takano, T. (2010). A 20-year Retrospective Study of the Impact of Expeditions on Japanese Participants. Journal of Adventure Education & Outdoor Learning, 10(2), 77-94

Teamentwicklung Lab. (n.d.) *Outdoor-Training*. Retrieved 17. Jan. 2014 from Teamentwicklung-lab.de/outdoor-training

Weltner, K. (1970). *Informationstheorie und Erziehungswissenschaft*. Quickborn: Schnelle Verlag.

Wolters Kluwer Deutschland GmbH. *Personalwirtschaft HR-Lexikon*. Retrieved 19. Jan. 2014 from <http://www.personalwirtschaft.de/de/html/lexikon/80/>

Anhang

Begriffe	Zielthemen	Zielgruppen
Erlebnispädagogik	Sozialverhalten Persönlichkeitsentwicklung Aufbau von Selbstvertrauen Gruppenbildung Verminderung disfunktionaler Verhaltensweisen Übernahme von Verantwortung	Schüler Studenten Menschen mit Behinderung Teilnehmer sozialer Einrichtungen Multiplikatoren
Outdoor-Training	Führungskompetenz Projektmanagement Teamentwicklung Persönlichkeitsentwicklung Entwicklung interkultureller Kompetenz Optimierung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen	Fach- und Führungspersonal Nachwuchskräfte Teams Projektgruppen Auszubildende Trainees Neu zu strukturierende Abteilungen

Abb 1: Differenzierung zwischen Erlebnispädagogik und Outdoor-Training (König und König, 2005, S.23)

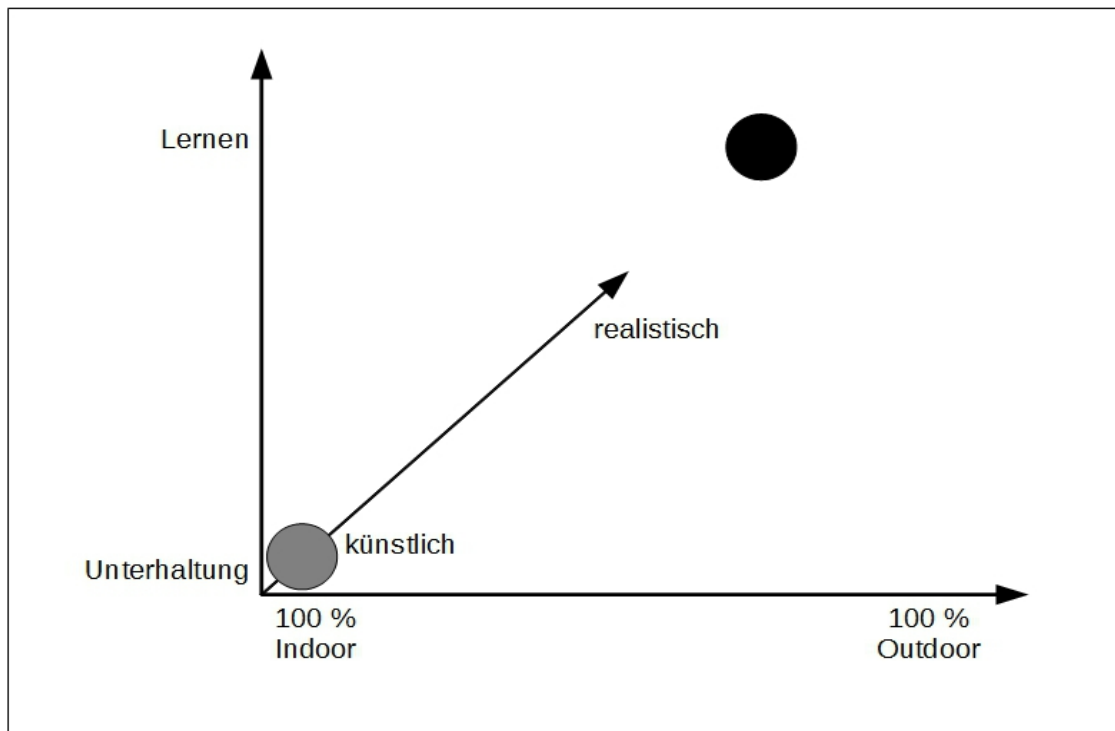


Abb 2: Grafik zur Einordnung von Outdoor-Trainings (Kanning, 2013b, S. 36)

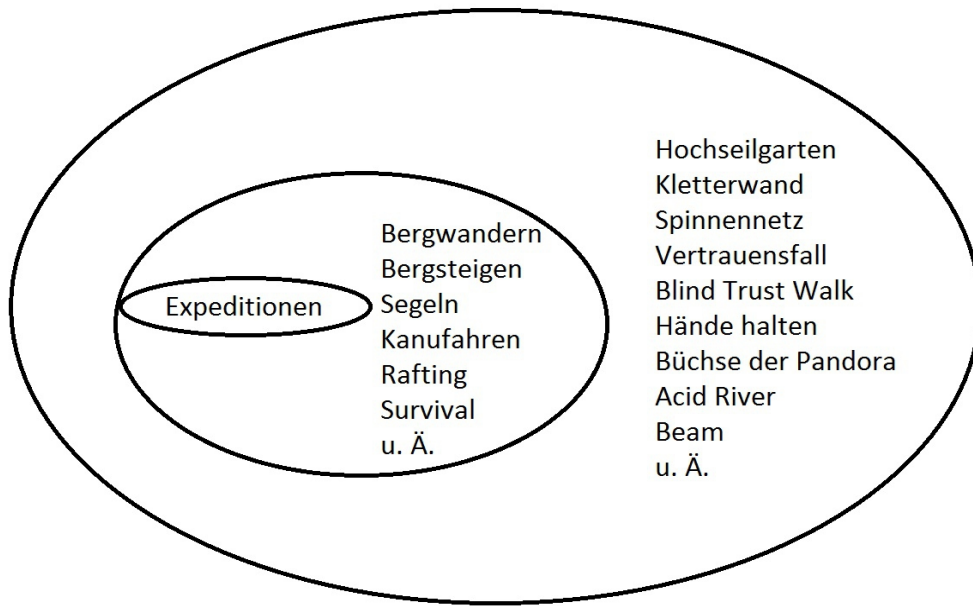


Abb 3: Überblick über „klassische“ Outdoor-Aktivitäten nach Kanning (2013b, S. 33)

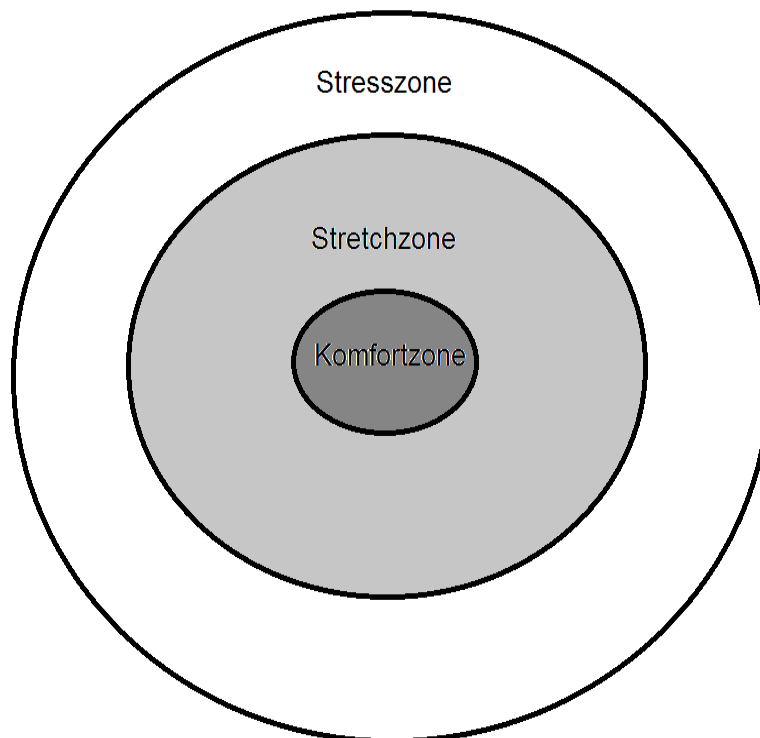


Abb 4: Komfortzonenmodell nach Schad (2004, S. 65)

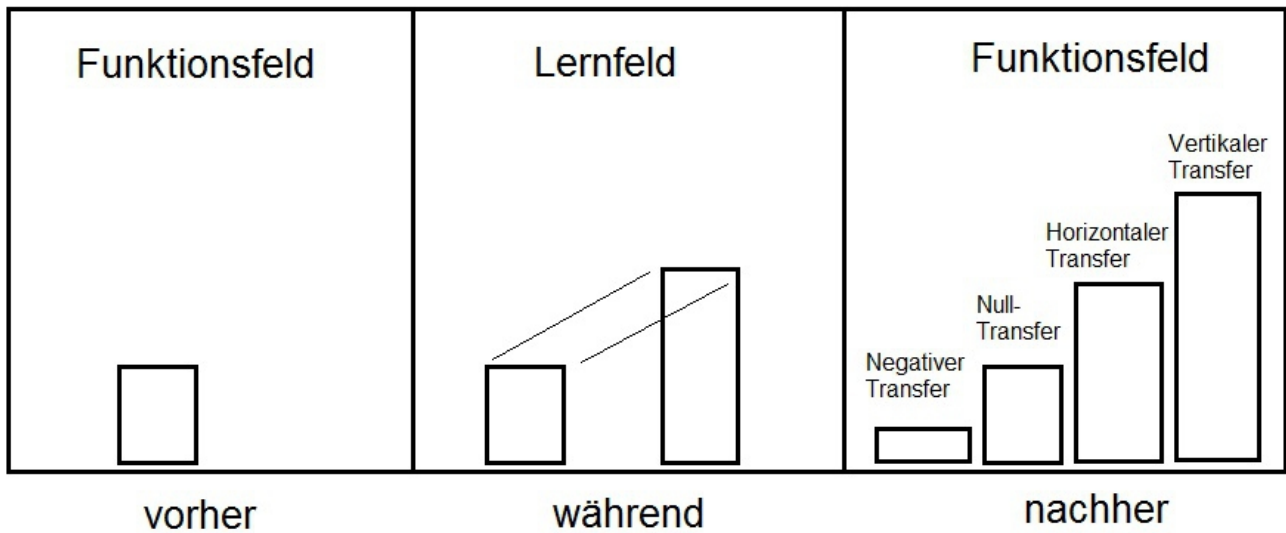


Abb 5: Kompetenzentwicklung verschiedener Transferarten nach Bergmann (1998, S. 59)

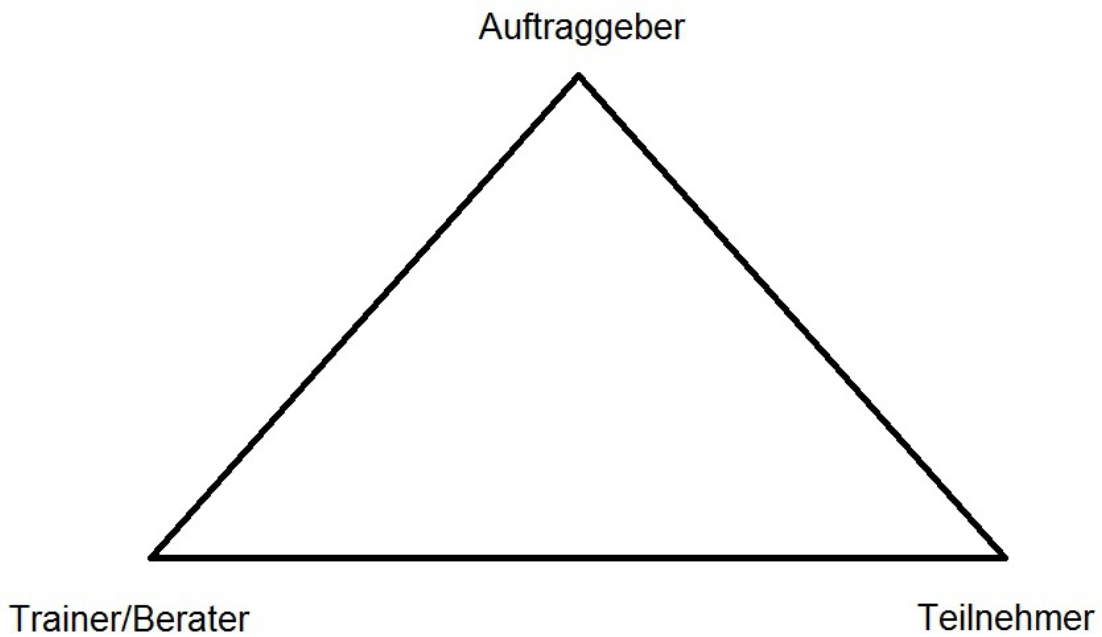


Abb 6: Vertragsdreieck (Schad, 2004, S. 116)

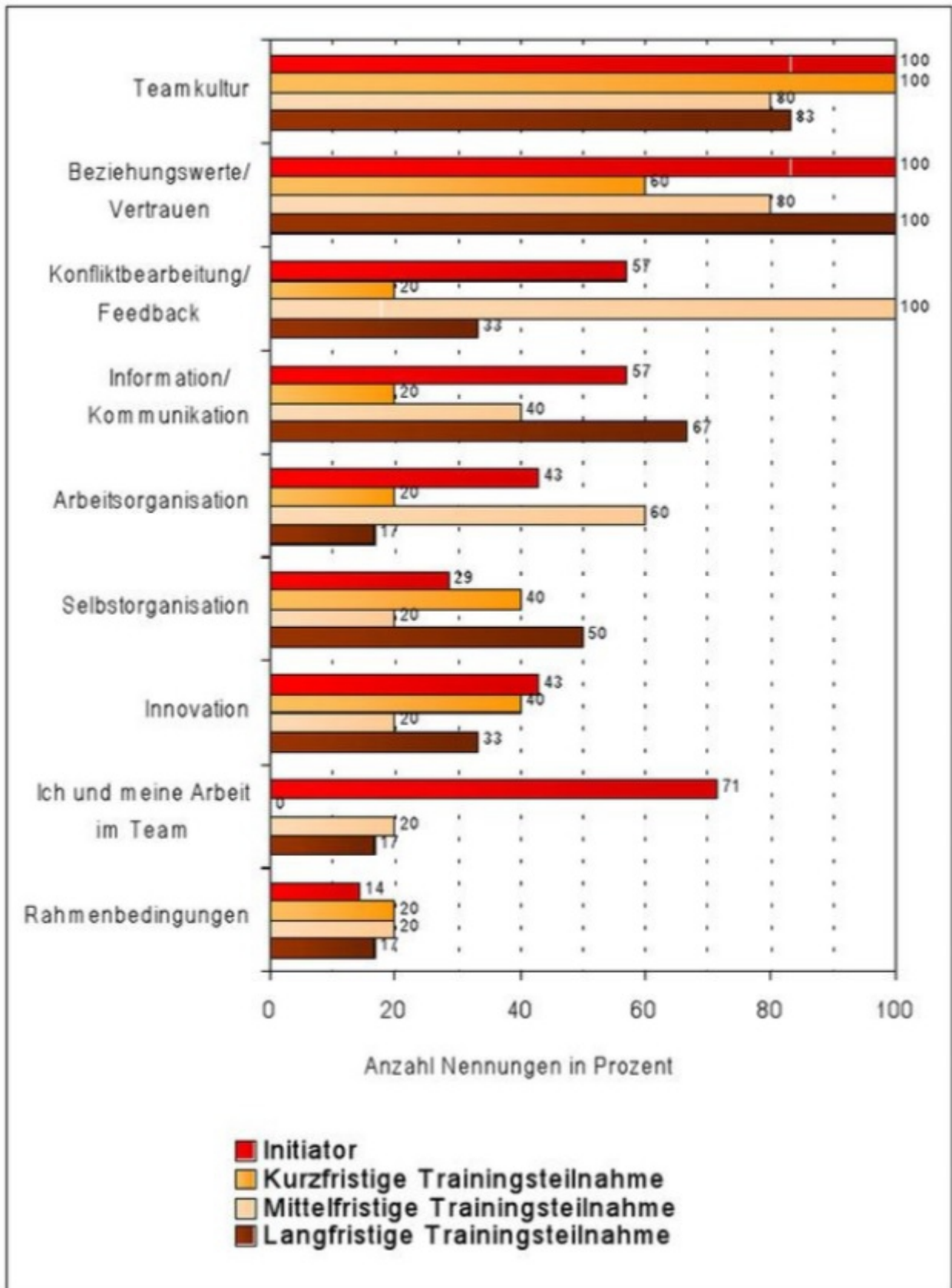


Abb 7: Kompetenzveränderungen durch das Stucki-Seminar in Moser (2002) BEBK Fallstudie (S. 137)

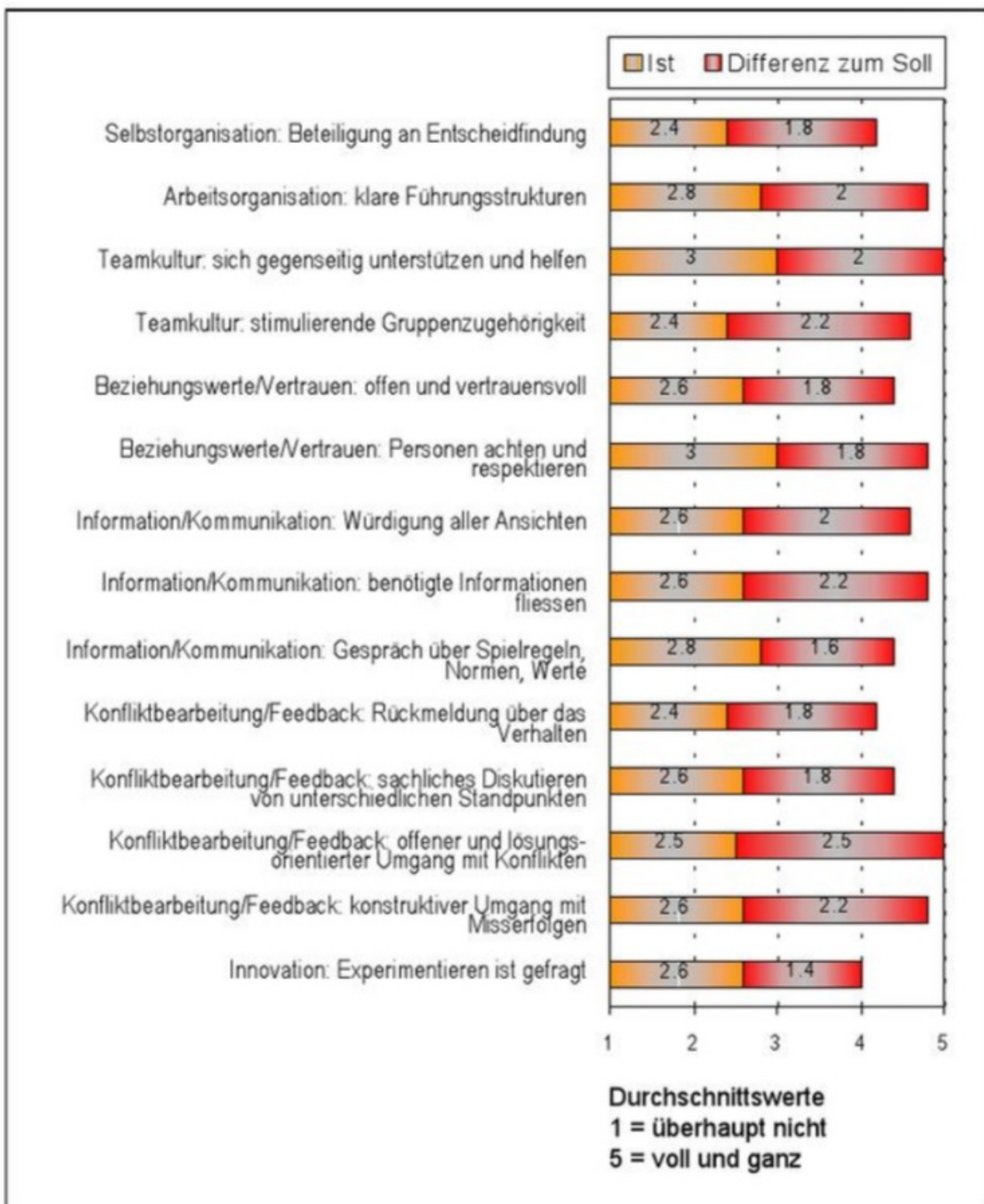


Abb 8: Soll-Ist-Werte der A-tec Mitarbeiter in Moser (2002) A-tec Fallstudie (S. 117)

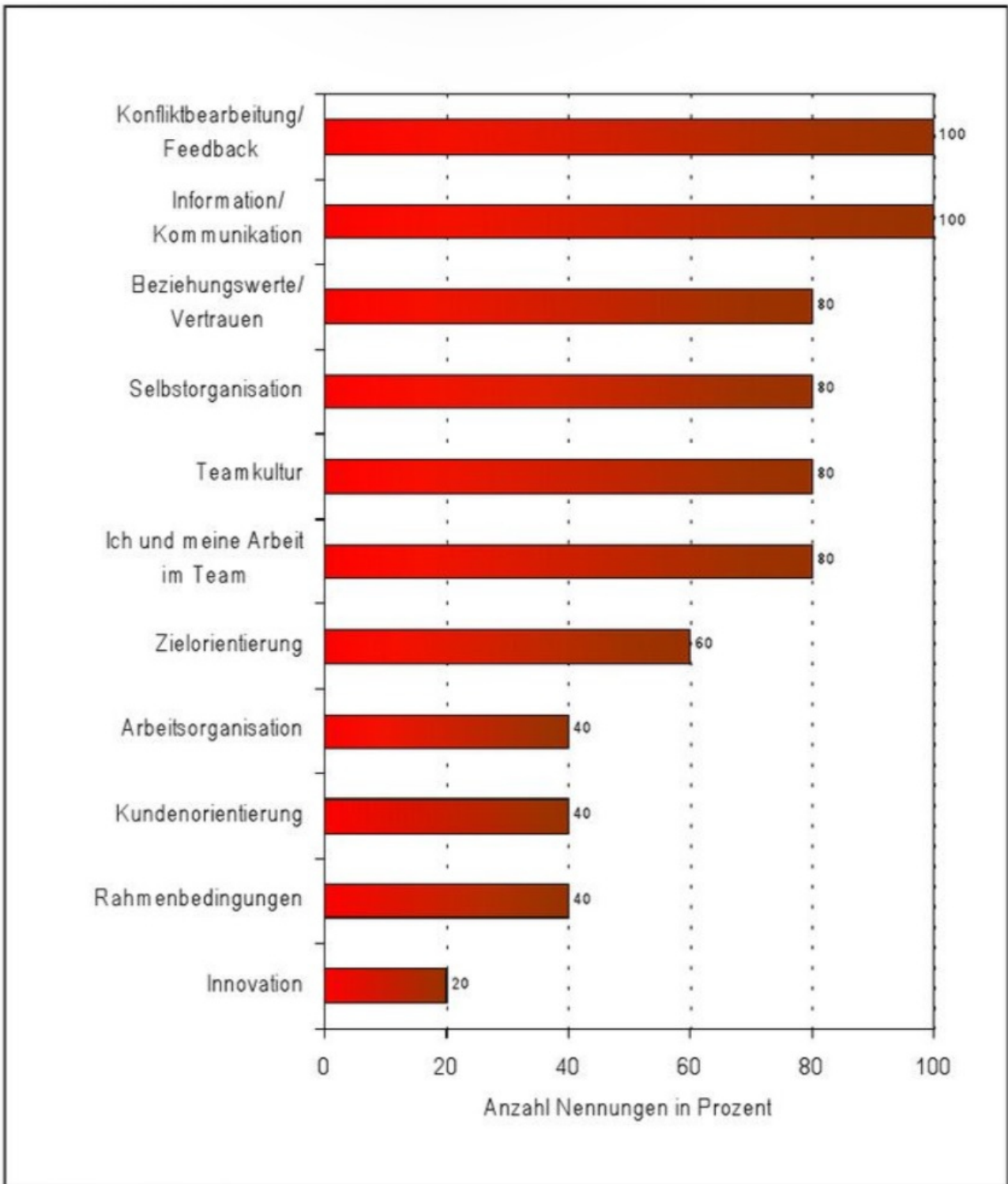


Abb 9: Kompetenzveränderungen durch das Stucki-Seminar in Moser (2002) A-tec Fallstudie (S. 120)

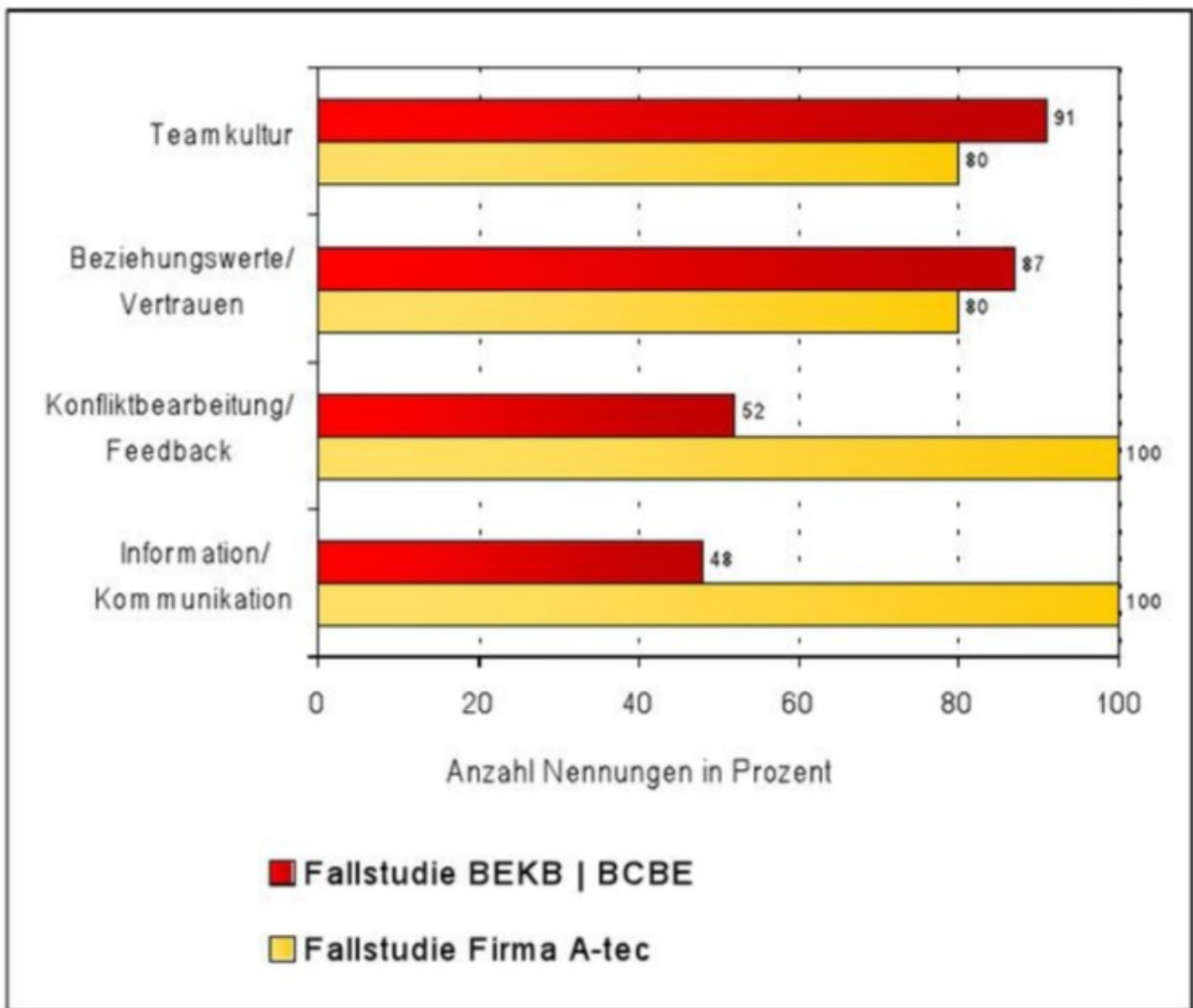


Abb 10: Kompetenzveränderungen beider Moser-Fallstudien durch das Strucki-Seminar (Moser, 2002, S. 145)

Verbesserung des...	Mittelwert in %	N
Kommunikationsverhaltens	60,71	7
Führungsverhaltens	68,57	7
Teamverhaltens	63,57	7

Abb 11: Einschätzung der Abteilungsleiter und des Betriebsrates (Pemöller, 2009, S. 90)

Items / Teilnehmer	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Σ
Kooperations- & Teamfähigkeit	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	10
Teambuilding	X		X				X	X	X	X	X	X	8
Persönlichkeitsentwicklung		X	X	X	X		X			X		X	7
Planung & Zielorientierung		X	X			X	X	X				X	6
Vertrauen	X		X	X	X	X				X			6
Motivation		X	X		X	X				X			5
Kommunikation	X				X	X				X			4
Körperliches Training			X	X				X			X		4
Akzeptanz & Toleranz	X			X			X						3
Spass			X									X	2
Wahrnehmungsfähigkeit		X											1

Abb 12: Matrix der individuellen Trainingswirkung nach Waider (Lakemann, 2005, S. 55)

Items / Teilnehmer	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Σ
Teambuilding	X		X	X		X	X	X	X			X	8
Persönlichkeitsentwicklung	X	X		X			X	X			X	X	7
Kooperations- & Teamfähigkeit	X	X	X					X	X		X		6
Akzeptanz & Toleranz	X			X				X					3
Kommunikation			X				X		X				3
Körperliches Training		X		X								X	3
Vertrauen			X	X						X			3
Motivation		X									X		2
Planung & Zielorientierung		X											1
Wahrnehmungsfähigkeit		X											1

Abb 13: Matrix der individuellen Transferleistungen nach Waider (Lakemann, 2005, S. 55)

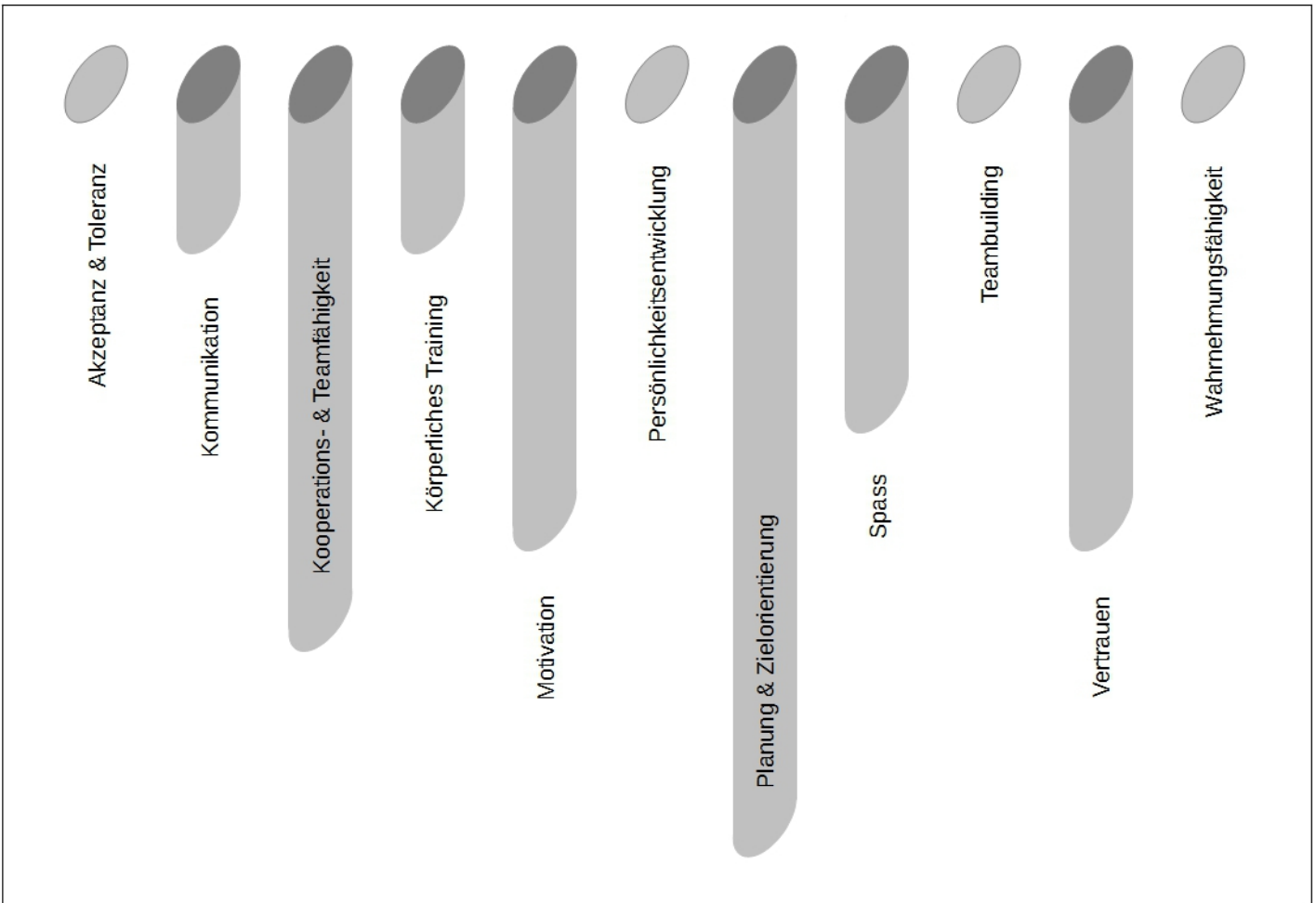


Abb 14: Kategorienbezogene Wirkungs-Transfer-Differenz nach Waider (Lakemann, 2005, S. 55)

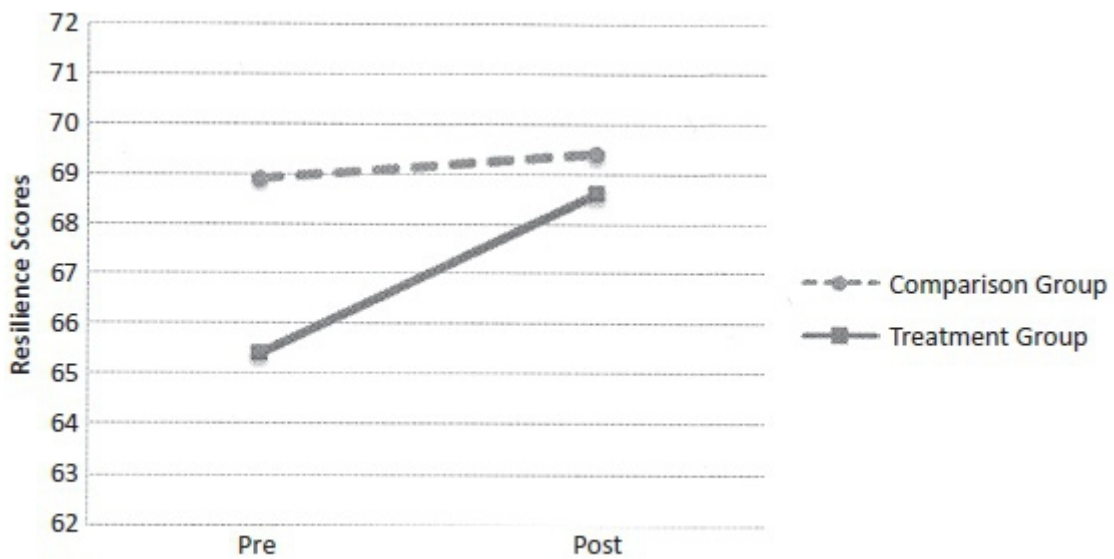


Abb 15: Veränderung der Belastbarkeitswerte nach Ewert und Yoshino (2011, S. 41)

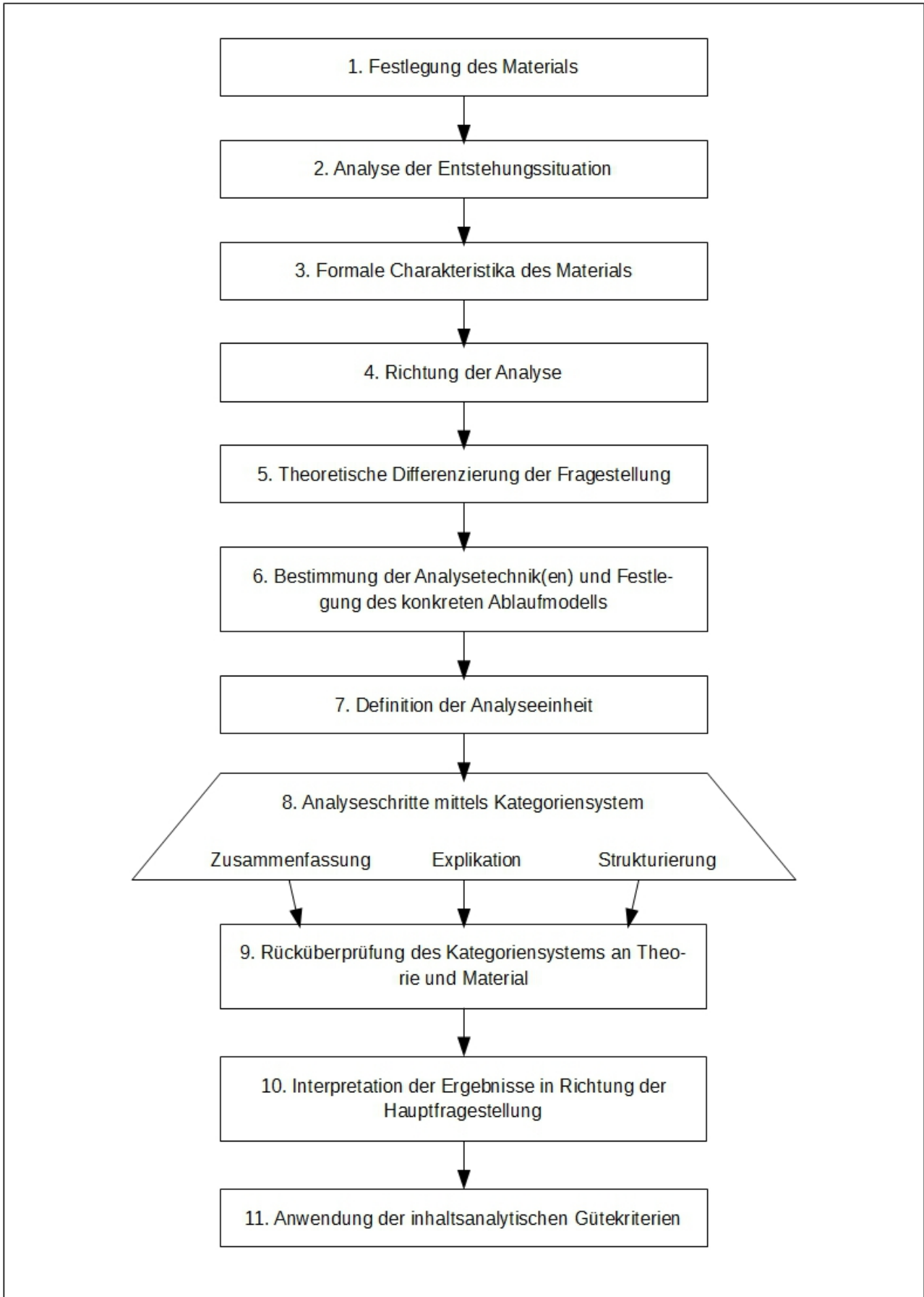


Abb 16: Inhaltsanalytisches Ablaufmodell (Mayring, 2007, S. 54)

Interviewleitfaden:

1. Welche Formen von Outdoor-Trainings bieten Sie an?
2. Wie wurden diese Konzipiert?
3. Wurden diese vor der Einführung auf Wirksamkeit geprüft (gibt es Studien)?
4. Wie gestalten sich die Vor- und Nachbereitungsphasen der Trainings?
5. Gibt es weitere Maßnahmen zur Sicherung der Transfers / Lerneffekts?
6. Was für Qualifikationen haben Ihre Trainer?