

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.).