

7. Wirkungsweisen von Outdoor-Training

Die zentrale Frage, die jeder Entscheidung, ein Outdoor-Training zu buchen oder auch nicht, zugrunde liegt, ist die Frage nach der Wirksamkeit. Wirksamkeit heißt, dass Wirkungen, die über die Trainingssituation hinausgehen, erzielt werden, dass Veränderungen im Alltag passieren, also ein Transfer aus der Outdoorsituation in die Arbeitssituation stattfindet und das über einen längeren Zeitraum. An diesem Anspruch muss sich die Branche messen lassen. Ob Outdoor-Training eingekauft wird oder nicht, entscheidet sich letztlich an der vermuteten Wirksamkeit. Im einzelnen Mitarbeiter, im Team, in der Abteilung oder im Unternehmensbereich sollte das Training nachhaltig Entwicklungen anstoßen oder befördern.

Nur so kann eine Begründung gefunden werden, warum Geld und Zeit in diese Trainingsform investiert werden soll. Ich würde sogar einen Schritt weitergehen: Gerade weil Outdoor-Training vermeintlich so wenig mit betrieblichem Alltag zu tun hat – ich erinnere an die eingangs geschilderten Situationen – wird seitens der Unternehmen zu Recht besonders genau hingeschaut, welchen tatsächlichen Nutzen sie haben. Die Messlatte wird à priori höher gelegt als bei anderen Methoden. Das mag ungerecht sein, ist aber Fakt und man muss damit leben.

Ich will bei meiner Darstellung folgendermaßen vorgehen: Im ersten Schritt werde ich schildern, wie sich innerhalb der Outdoortrainer die Theoriediskussion über das Transferproblem entwickelt hat, sozusagen aus der Sicht der Praktiker. Diese Ansätze gehen von einer ganz eigenständigen Theorie des Outdoor-Training aus. In einem zweiten Schritt werde ich das Problem aus einer anderen Perspektive betrachten: Ich nehme als Ausgangspunkt das Gemeinsame aller Trainings- und Lernmethoden und versuche Outdoor-Training als eine mögliche Sonderform in diesen Rahmen einzuordnen. Damit entfällt eine spezifische Transferdiskussion, im Prinzip stellen sich beim Outdoor-Training dann dieselben Transferfragen wie bei allen anderen Methoden und müssen ähnlich beantwortet werden. Aber dazu später, zunächst einmal die klassischen Wirkungsmodelle, auf die sich der Großteil der Anbieter und Trainer bezieht:

7.1 Die drei klassischen Lern- und Wirkungsmodelle im Outdoor-Training

Lange wurde Outdoor-Training ohne besonderen theoretischen Hintergrund durchgeführt. Die Überzeugung, dass sie einen Nutzen bringen, kam bei Trainern wie Kunden aus dem Bauch und war zunächst nicht theoretisch begründet oder abgesichert. Dies galt sowohl für den deutschen Sprachraum wie auch für den englischsprachigen Bereich, in dem aber die Verbreitung von Outdoor-Training als Trainingsmethode einige Jahre vorausleite¹. Entsprechend kam der erste Versuch, die gängige Praxis mit einem dreistufigen Theoriemodell zu unterlegen und gleichzeitig damit auch die Entwicklung der Disziplin zu beschreiben, von einem amerikanischen Kollegen, Stephen Bacon.² Sein Modell fand Anfang der neunziger Jahre auch in unserem Sprachraum rasche Verbreitung, sein grundlegendes Buch wurde übersetzt, und in den folgenden Jahren bis heute bezog man sich überall, wenn über Transferfragen diskutiert wurde, auf seinen Ansatz. Natürlich ist die Theorieentwicklung weitergegangen, es gibt Verfeinerungen und Modifikationen³, aber nach wie vor scheint mir sein Ansatz mit drei „Basismodellen“ der brauchbarste und plausibelste Rahmen zu sein, der seitens der Theoretiker des Outdoor-Training für die Diskussion des Transferproblems geliefert wurde. Diese Modelle lassen sich wie folgt beschreiben:

7.1 Die Berge sprechen für sich:

¹ Die Theoriediskussion, auf die ich mich hier beziehe, war nicht nur auf Outdoortraining für Unternehmen bezogen, sondern bezog sich ursprünglich auf die Erlebnispädagogik bzw. das „Experiential Learning“ insgesamt. Zum Verhältnis Erlebnispädagogik und Outdoortraining siehe Heckmair Michl 2002

² Im deutschen Sprachraum wurde dieser Ansatz Anfang zum ersten Mal rezipiert, siehe Schad 1993. Das Original wurde erst 1998 von Schödlbauer übersetzt und erschien unter dem Titel „Die Macht der Metaphern“, Bacon 1998

³ Die ausführlichste Darstellung der verschiedenen metaphorischen Ansätze findet sich bei Schödlbauer 2000

Dies ist das ursprüngliche Wirkungsmodell, das innerhalb von Outdoor-Training auf dem Markt war. Vereinfacht gesagt setzt dieses Modell auf die Wirkung der Situation als solcher: Durch das Umfeld „Natur“ werden Handlungszwänge gesetzt, denen man nicht entgehen kann und die dysfunktionales Verhalten per se konterkarieren. Das so „erzwungene“ neue Verhalten wird dann automatisch in die Alltags-(Arbeits-)situation übertragen. Dazu ein fiktives Beispiel:

- Eine Gruppe von Führungskräften geht auf eine Biwaktour. Aufgrund ihrer psychischen Grundstruktur handelt es sich um eine Gruppe von typischen Einzelkämpfern. Am Lagerplatz angekommen, richten sie sich jeweils individuell ihre Nachtlager ein. Irgendwann in der Nacht wachen sie auf, ein heftiges Gewitter demontiert ihre Lagerplätze. Schließlich bauen sie im strömenden Regen eine neue „Gemeinschaftsunterkunft“, die das vorhandene Biwakmaterial besser nutzt, stabiler ist und es der Gruppe ermöglicht, den Rest der Nacht leidlich trocken und komfortabel zu verbringen. Mit diesem Erlebnis hat sich den Teilnehmern des Trainings hautnah eingeprägt, dass sie als Team in schwierigen Situationen besser „überleben“ als jeder Einzelne mit seiner individuellen Lösung. Und es ist davon auszugehen, dass sich diese Erkenntnis in das Handeln des Teams im betrieblichen Alltag überträgt.

Outdoortrainer, die nach diesem Wirkungsmodell arbeiten, haben also vorwiegend dafür zu sorgen, die Trainingsgruppen in möglichst hautnahen Kontakt mit der „Lehrmeisterin Natur“ zu bringen und dann auf die Wirkung derselben zu vertrauen. Spezielle Interventionen sind nicht erforderlich – es sei denn organisatorischer oder sicherheitstechnischer Natur. Dieser ursprüngliche Ansatz stieß jedoch über kurz oder lang an Grenzen und wurde von Kunden und den Trainern selber unter folgenden Aspekten kritisiert: Erstens wurde in Frage gestellt, ob die Übertragung auf den betrieblichen Alltag ohne einen speziellen „Transferschritt“ tatsächlich automatisch immer stattfinden würde oder ob solch ein Transfer nicht sehr zufällig und in das Belieben der Teilnehmer gelegt sei. Zweitens sei dieses Transfermodell sehr allgemein angelegt. Spezifische Bildungsanforderungen, wie sie sich aus der betrieblichen Praxis ergeben würden, könnten so nicht aufgegriffen werden. Selbst wenn man dem Modell „Lehrmeisterin Natur“ beipflichte, sei deren Lehrprogramm ein Breitbandangebot, bei dem man alles oder nichts lernen könne. Dies sei abhängig von eigenen Dispositionen oder Zufällen: Ein Gewitter zu pädagogisch rechter Zeit ist nicht buchbar. Der Faktor Zeit spielt dabei eine wichtige Rolle: Die Wahrscheinlichkeit, dass irgendwann das natürliche Ambiente die Auseinandersetzung mit speziell den Themen, die auf der Agenda der betrieblichen Bildungsziele stehen, erfordert, ist natürlich bei einem langen Training relativ hoch. Bis es soweit ist, passiert sicher auch eine Menge an Lehrreichem, aber nicht unbedingt das, wofür das Training gebucht wurde. Daher kam verständlicherweise die Forderung auf, zielgerichteter und direkter die unternehmensspezifischen Ziele in die Trainings einfließen zu lassen, um gegebenenfalls die Trainings auch verkürzen zu können. Aus diesen Kritikpunkten und Forderungen ergab sich ein neuer Ansatz im Outdoor-Training:

7.2 Lernen durch Reflexion:

Setzt das oben geschilderte Modell auf eine naturwüchsige Übertragung der Erfahrungen im Outdoor auf die betriebliche Situation, wurde im „Reflexionsmodell“ ein wichtiger Zwischenschritt eingezogen: das Auswertungsgespräch oder die Reflexion. Das neue Paradigma war nicht mehr „Natur als Lehrmeisterin“, sondern „Aus Erlebnissen soll bewusste Erfahrung werden“. Dahinter steckte die Annahme, dass nur dann über die aktuelle Situation hinaus wirklich gelernt wird, wenn die Aktivitäten im Outdoor-Training in der Reflexion bewusst verarbeitet und auf ihren Transfer hin ausgewertet werden. Mit der Verbreitung dieses Arbeitsansatzes schienen zunächst zwei Kritikpunkte an der vorher gängigen Trainingspraxis entkräftet zu sein: Einerseits war auch für einen kritischen Außenstehenden die Brücke zwischen dem Handeln im Outdoor und dem betrieblichen Alltag sichtbar hergestellt. Transfer wurde nicht einfach nur behauptet, sondern an ihm wurde für Alle nachvollziehbar richtig „gearbeitet“. Mit der Einführung differenzierter Auswertungsmethoden wurde auch die „kulturelle Lücke“ zu klassischen betrieblichen Bildungsangeboten schmaler – das Flipchart ergänzte das Bergseil – was für Teilnehmer wie Entscheider die Fremdartigkeit der Methode reduzierte und die Akzeptanz erhöhte. Im Ringen um

diese „Kundenakzeptanz“ wurde, überspitzt gesagt, der zeitliche Anteil der Reflexion sogar zum entscheidenden Qualitätskriterium der Trainings hochstilisiert. Ich erinnere mich noch an Aussagen, wonach in einem hochwertigen Training mindestens die Hälfte der Zeit aus Auswertung zu bestehen habe, was sich, wenn wirklich für bare Münze genommen, bisweilen als hohe Hypothek für die ausführenden Akteure erwies. Ein weiterer Vorteil der Betonung von Reflexionen im Outdoor-Training lag in folgender Tatsache: Wenn bisher kritisiert worden war, dass zu wenig auf spezifische Belange und Bildungsinhalte eingegangen würde, so bot das Instrument jetzt die Möglichkeit, zielgerichteter vorzugehen: Durch gezieltes Steuern der Auswertungsrunden konnten aus dem Breitbandangebot „Outdoor“ die Themen herausgegriffen und in das Bewusstsein der Beteiligten geholt werden, die vorher mit den Kunden abgesprochen waren. Das maßgeschneiderte Outdoor-Training mittels Reflexion war nun das neue „Qualitätsprodukt“ der Branche. In dieser Phase fokussierte sich der Entwicklungsaufwand der Akteure vor allem auf die Entwicklung von effektiven Methoden der Reflexion: Die sprachlichen Auswertungsmethoden wurden durch ein breites Instrumentarium von gestalterischen Medien wie z.B. Skulpturarbeit, Theaterarbeit oder malerische Darstellungen erweitert. Auch dieser Ansatz kam irgendwann an seine Grenzen. Diese bestanden darin, dass in ihm zwar eine hohe Variabilität der Auswertungsthemen mit Hilfe der Reflexionen erreichbar war, aber die Veranstalter ihre jeweiligen Programme relativ unverändert beibehielten. Welche Aktivitäten aus der breiten Palette möglicher Outdooraktivitäten ausgewählt wurden, erschien zunächst relativ. Widerstand der Teilnehmer gegenüber ausufernden Reflexionsrunden und die Trainererfahrung, dass die Trainierten in den Übungen bisweilen völlig andere Erfahrungen machten als in den offiziellen Trainingszielen festgelegt worden war, führte dazu, dass nun wieder die Outdooraktion selber im Gegensatz zur „Indoorauswertung danach“ in den Focus der Betrachtung rückte.

7. 3 Lernen durch Metaphern – das Modell des metaphorischen Lernens:

Der Grundansatz dieses Modells lautet wie folgt: Jede Outdooraktivität stellt eine Metapher für eine Lebens- oder Arbeitssituation der Trainingsteilnehmer dar. Metapher meint in diesem Fall, dass eine strukturelle Ähnlichkeit (Isomorphie) zwischen Alltag und Outdoorübung vorliegt. Wenn die Teilnehmer nun mit den für sie meist völlig neuen Aufgabenstellungen im Training konfrontiert werden, findet ein erster Transfer statt: Sie übertragen die Handlungsstrategien, die sie aus dem Alltag gewohnt sind, auf die Outdoorsituation. Wie im Alltag sind diese Strategien oft nicht funktionell und nicht geeignet, das jeweilige Problem zu lösen. Im Gegensatz zu vielen Alltagssituationen ist diese Tatsache hautnah und unmittelbar erfahrbar, wie das schon zitierte Gewitterbeispiel illustrieren mag. Die Situation selber erfordert ein anderes Handeln, und dieses andere Handeln ermöglicht im Outdoor direkte und emotional wirksame Erfolgserlebnisse. Die Erfahrung „Wir können auch anders“ würde neue Verhaltensoptionen erschließen, die auch in den Situationen, für die die Outdoorsituation die Metapher darstellt, zum Tragen kommen würden. Dieser Prozess verlaufe – so die Theoretiker dieses Ansatzes – nicht unbedingt bewusst, sondern kann unbewusst erfolgen, Reflexion sei danach nicht zwingend erforderlich. Sie hätte allerdings zusätzlich eine wichtige unterstützende Wirkung. Für die Planung und Durchführung von Outdoor-Training ergaben sich daraus folgende Aufgabenstellungen: Es käme zunächst darauf an, auf der Basis von möglichst umfassenden Informationen über die teilnehmenden Personen oder Organisationseinheiten die kritischen Bereiche, in denen Verhaltensänderungen „gelernt“ werden sollen, zu identifizieren. Dann gälte es, diejenigen Outdooraktivitäten, die punktgenaue Metaphern für diese Bereiche beinhalten, auszusuchen. Entscheidendes Kriterium sei dabei die Überlegung, dass Erfolg nur dann möglich ist, wenn anders als im Alltag gehandelt wird. Oder zu einem kurzen Motto zusammengefasst: „The same story, but another end!“ Dazu zwei Beispiele:

- Ein Arbeitsteam befindet sich im Klettergarten. Dem Trainer ist vorher durch die zuständige Personalabteilung mitgeteilt worden, dass eines der Probleme des Teamleiters darin bestehe, dass er kein Vertrauen in seine Mitarbeiter entwickeln könne und daher alle wichtigen Projekte prinzipiell selber übernehme – was bei ihm zu Überlastung und bei den Mitarbeitern zu Frustration führe. Der Trainer hat aufgrund dieser Umstände Klettern in das Programm aufgenommen. Alle Teilnehmer sind gründlich in die Sicherheitstechnik eingeführt worden. Rein technisch sind alle

Voraussetzungen erfüllt, dass jeder ohne Sorgen um Leib und Leben seine Routen klettern kann. Als einer der Ersten geht der Teamleiter an die Kletterwand, klettert recht zügig bis zum Endpunkt der Route – es scheint für ihn eine recht unproblematische Übung zu sein. Er muss sich eigentlich nur noch in den Klettergurt setzen und seinem Mitarbeiter das Signal geben, ihn mit dem Seil abzulassen. Er zögert, fängt dann an abzuklettern – was wesentlich schwerer als der Aufstieg ist. Was er zunehmend auch merkt, er wird zittrig, klettert einige Passagen wieder hoch, kommt ins Schwitzen, nach langem Hin und Her entschließt er sich endlich, setzt sich ganz vorsichtig ins Seil und wird zum Boden abgelassen. Völlig erleichtert kommt er dort an – und ist sichtlich erschüttert. Auf Fragen hin meint er, dass er vorher nicht geahnt hätte, wie schwer es ihm fallen würde, sich auf die Seilsicherung seiner Mitarbeiter zu verlassen. Das gebe ihm schwer zu denken. Und er sei auch froh, dass er jetzt die Erfahrung gemacht habe, dass es möglich sei. Das sei für ihn ein wichtiger Impuls!

Hier sind also die wichtigen Voraussetzungen für metaphorisches Lernen erfüllt: Eine Aktivität, die für den Teamleiter die treffende Metapher darstellte: „Sich von den Mitarbeitern eine Wand abseilen zu lassen“ entsprach dem Alltagsverhalten: „wichtige Projekte an Mitarbeiter delegieren“. Und die Schwierigkeit der Route machte es für ihn unmöglich, aus eigener Kraft abzuklettern, den Abstieg musste er zwingend „delegieren“. „Another end for the same story“ war also gefordert und eröffnete in diesem Falle Optionen, auch im Alltag neue Lösungen im Sinne von Delegation an die Mitarbeiter zu finden. Aber nicht nur individuelle psychische Dispositionen, sondern auch komplexere Organisationsstrukturen können metaphorisch dargestellt werden, wie das folgende Beispiel zeigt:

- Vor Jahren führte ich mit einer Kollegin ein Training für die Deutsche Bahn AG durch. Aus den Vorgesprächen hatten wir erfahren, dass ein brennendes Problem im Bereichsdenken der einzelnen Aktiengesellschaften liege. Übergreifende Aufgaben würden nicht gesehen, jeder Bereich verfolge nur seine eigenen Interessen. Aufgrund dieser Informationen führten wir den Seilgarten wie folgt durch: Die Teilnehmer wurden in zwei Gruppen eingeteilt, Personenverkehr und Güterverkehr, und an jeweils verschiedenen Enden des Seilgartens platziert. Dort erhielten sie ihre Aufgabe: Die einen mussten Personen (symbolisiert durch Tennisbälle, Tischtennisbälle ...) und die anderen Güter (Lkw-Reifen, diverses Outdoormaterial, ein gefüllter Wassereimer ...) an das andere Ende transportieren. Beide fingen spontan an, jeweils für sich loszulegen: Es wurden Aufgaben verteilt, die ersten stiegen schon in den Seilgarten auf ... bis plötzlich klar wurde, dass es so nicht funktionieren würde. Spätestens wenn die Protagonisten sich oben auf dem Seilgarten begegneten, würde es Probleme geben. Erst zu diesem Zeitpunkt wurde Kontakt zwischen den beiden Gruppen aufgenommen, und es wurden Verabredungen über ein gemeinsames Sicherungssystem und über die jeweiligen Stellen, wo Passieren möglich war, getroffen. Oder – wie es einer der Teilnehmer danach formulierte: „Wir haben zwar prinzipiell erkannt, dass neben unseren definierten Zielen als Geschäftsbereich übergreifende Aufgaben anstehen, neigen aber dazu, diese immer wieder spontan in der Hitze des Gefechts aus den Augen zu verlieren. Künftig müssen wir früher darauf achten!“

Mit der Verbreitung des metaphorischen Ansatzes machte sich Aufbruchstimmung unter den Outdoortrainern breit. Es schien nun zum ersten Mal möglich, punktgenau maßgeschneiderte und wissenschaftlich begründete Seminar designs für alle möglichen Bildungsanforderungen der jeweiligen Unternehmen zu erstellen. Damit schien zum einen eine klarere Orientierung für das eigene Handeln im Training gegeben zu sein. Außerdem ließ sich dieses Modell auch hervorragend als Verkaufsargument einsetzen. Man konnte den Unternehmen anbieten, die Trainings genau auf die Entwicklungsbedürfnisse oder Bildungsanforderungen ihrer Mitarbeiter zuzuschneiden. Soweit ich das heute abschätzen kann, scheint mir diese Euphorie ein wenig verfliegen zu sein. Eine gewisse Ernüchterung macht sich breit hinsichtlich der Möglichkeiten, die sich durch den metaphorischen Ansatz ergeben. Zwar wird nach wie vor davon ausgegangen, dass das Modell Lernen und Transfer im Outdoor-Training erklären kann. Skeptischer werden jedoch die Steuerungsmöglichkeiten gesehen, die

sich hierdurch ergeben. Denn diese werden durch zwei zum Teil zusammenhängende Faktoren begrenzt:

Wenn ich ein Seminar design durchgehend nach dem metaphorischen Ansatz strukturieren will, brauche ich eine Unmenge an Vorinformationen über das Unternehmen, über das Alltagsverhalten der Zielgruppe und über individuelle Dispositionen der teilnehmenden Personen, um exakt jene Übungen auswählen zu können, die Metaphern zu den jeweiligen problematischen Alltagssituationen darstellen. Natürlich sollte diese Datensammlung vor jedem Training stattfinden und ist kein Spezifikum von Outdoor-Training. Aber wie dort gilt, dass diese Erhebung zeitaufwändig und damit kostspielig ist und in der Regel mit den vorhandenen Budgets kaum abgedeckt werden kann. In der Praxis läuft es darauf hinaus, dass lediglich ein oder zwei Vorgespräche mit den jeweiligen Entscheidern stattfinden und auf deren Basis dann Hypothesen und Kursdesign erstellt werden müssen. Das kann, muss aber nicht funktionieren, oft stellen sich im Seminar ganz andere Schwerpunkte heraus, als aufgrund vorheriger Annahmen geplant. Es kann aber auch sein, dass aus Sicht der Trainer die Grundhypothesen der Entscheider ein zutreffendes Bild der Gruppe vermitteln – trotzdem reagieren die Teilnehmer auf die Aktivitäten anders als angenommen und greifen die darin angebotenen Metaphern nicht auf oder ziehen für sich andere Metaphern als geplant heraus. Dies hängt mit einem anderen Problem zusammen: Ob eine Aktivität im Outdoor-Training als Metapher für eine Alltagssituation wirkt, ist keine Eigenschaft der Aktivität als solcher, sondern ein aktiver Prozess der Metaphernbildung in den Köpfen der Teilnehmer. Als erfahrener Trainer weiß ich, welche Metaphern durch welche Aktivitäten bei Menschen in unserem Kulturkreis mit hoher Wahrscheinlichkeit angeregt werden können – mehr aber auch nicht. Oft kann es ganz anders laufen – die Aktivitäten stehen dann für ganz andere Inhalte und Themen, als von Trainerseite her erwartet. Denn prinzipiell sind meist verschiedene Metaphern bei jeder Aktion möglich, welche erlebt werden, hängt ab vom einzelnen Teilnehmer und dessen persönlichen Metaphern oder von der Teilnehmergruppe und deren kollektiver Metaphernbildung. Weder kann ich das als Trainer vorher exakt wissen (sonst müsste ich z.B. jeden Einzelnen vor dem Training befragen), noch kann ich dies innerhalb des Trainings wirksam und direkt steuern.

Aufgrund dieser Erfahrungen wurde der zeitweise sehr hoch gesteckte Anspruch, mit Hilfe metaphorischer Herangehensweise an die Erstellung von Trainingsdesigns diese exakt in ihrer Wirkung durchplanen zu können, zumindest teilweise wieder relativiert. Man wurde umso bescheidener, je mehr die Vieldeutigkeit der verschiedenen Aktionen im Outdoor-Training ins Bewusstsein rückte. Die Aussage war nicht mehr: „Klettern ist eine Metapher für ...“, sondern man sagte eher – auch im Kontakt mit dem Kunden: „Ich biete Klettern an, weil erfahrungsgemäß dadurch bei den Teilnehmern die Beschäftigung mit folgenden Themen angeregt wird ...“. Dies geschieht im Bewusstsein, dass es sich nur um Wahrscheinlichkeitswerte handelt, und in der Haltung, dass durchaus auch ganz andere metaphorische Lernerfahrungen für den einzelnen Teilnehmer aus derselben Übung resultieren können. Metaphern entstehen erst im Prozess eines Trainings und im Dialog mit den Trainierten, damit bekommt die Reflexion als Medium der Metaphernbildung noch einmal eine stärkere Bedeutung. Mit diesem Übergang zu einer „weicheren Handhabung“ des metaphorischen Ansatzes nicht mehr als stringente Kursprogrammierung, sondern als Deutungsangebot für die Teilnehmer, liegt die Entwicklung von Theorie und Praxis des Outdoor-Training im Mainstream der allgemeinen Bildungsdiskussion mit ihrer Orientierung weg von instruktionistischen hin zu konstruktivistischen Lernmodellen.

Die drei zentralen Lern- und Wirkungsmodelle im Outdoor-Training sind in Abgrenzung voneinander dargestellt und beschrieben worden als eine Evolution innerhalb der Theorie- und Praxisentwicklung der Disziplin. Fragt man nach dem heutigen Stand bezogen auf die Orientierung hinsichtlich dieser drei Modelle, so herrscht überwiegend die Meinung vor, dass diese Modelle eigentlich nur verschiedene Sichtweisen auf denselben Prozess darstellen und dass faktisch die meisten Trainer situativ zwischen der Orientierung an dem einen oder anderen Modell pendeln. Heute stellt eine Mischung zwischen „Berge sprechen für sich selbst“ (was ja nichts anderes bedeutet als Erfahrungsräume bereitzustellen,

innerhalb derer die Teilnehmer ihre eigenen Metaphern schaffen und erleben können) und einigen gezielt eingesetzten metaphorisch konstruierten Aktivitäten, die aufgrund vorheriger diagnostischer Informationen erstellt wurden, unterstützt durch ausführliche Reflexionen, den „stand of the art“ dar.

7.4 Outdoor als Trainingsmedium: Spiegel und Übungsfeld

Ich habe im vorangegangenen Kapitel Outdoor-Training und dessen Wirkung aus der Perspektive der eigenen Theorieentwicklung dargestellt. Abschließend möchte ich nun noch einen Versuch der Einordnung in die Trainingsmethodenlandschaft insgesamt vornehmen. Dabei schaue ich zunächst darauf, was die Methode mit anderen Trainingsformen gemeinsam hat, um später noch einmal auf die Besonderheiten zurückzukommen.

Ich möchte dabei von der Ausgangssituation eines Trainings ausgehen. Wenn ich ein Seminar veranstalte, begeben wir uns in eine paradoxe Situation: Ich will ein Verhalten in einer bestimmten Alltagssituation verändern. Aus Gründen, die hier nicht weiter diskutiert werden sollen, bin ich der Meinung, dass im Alltag vor Ort dieses Verhalten nicht oder nicht effektiv genug verändert werden kann – sonst hätte ich mich für ein Training „on the job“ entschieden. Indem ich nun ein Seminar veranstalte, verlasse ich gemeinsam mit den Teilnehmern das Anwendungsfeld des zu Lernenden und begeben wir uns in einen davon zeitlich und räumlich getrennten Raum. Dies wäre zunächst eigentlich kein Problem. Schließlich gibt es Sprache, es gibt Lernziele, und nichts spräche dagegen, den Teilnehmern auf rein kognitive Art und Weise die gewünschten Lernziele zu präsentieren, also im Stile schulischen Lernens mit Titeln wie: „Arbeiten im Team“ oder „Der ideale Führungsstil“. Tatsächlich hat es solche Seminare gegeben und es gibt sie auch noch. Und anschließend könnten die Seminarteilnehmer das Gehörte mit ihrer eigenen Praxis vergleichen, sich überlegen, wie sie ihre neuen Erkenntnisse im Alltag umsetzen können, und dies auch tun. Nur – effektiv ist diese Form des Seminars nicht. Reine Wissensvermittlung verändert wenig bis kein Verhalten. Erwachsene Menschen werden sich vernünftigerweise nur dann ändern, wenn sie selber die Erfahrung machen, dass ihr bisheriges Handeln nicht mehr funktional ist – und wenn sie sehen bzw. erfahren, dass ihnen bessere Alternativen zur Verfügung stehen. Solche Erfahrungen könnten im betrieblichen Kontext zum Beispiel der Verlust von Kunden, das Scheitern von Projekten oder letztlich die Kündigung durch den genervten Vorgesetzten sein. Diese Art von Erfahrungslernen ist aber für alle Beteiligten auf Dauer zu teuer und aufwendig – also schickt man die Betroffenen lieber vorher in ein Training, wo sie diese Erfahrungen auf neutralem, oder besser gesagt kostengünstigem Gelände machen sollen – mit genau diesem Schönheitsfehler, dass sie sich hierbei außerhalb des Terrains befinden, innerhalb dessen sich das zu ändernde Verhalten abspielt. Damit fehlt die Möglichkeit, dass Teilnehmer wie Trainer sich den kritischen Verhaltensbereich gemeinsam anschauen, ihn bewerten und über mögliche Alternativen nachdenken können. Hier nur auf Berichte der Teilnehmer zurückzugreifen, scheint keine Lösung zu bieten: Denn diese sind oft durch genau die blinden Flecken geprägt, wegen derer sie ein Training besuchen. Um dieses Problem zu lösen, wird im Training auf Medien zurückgegriffen, die in der Regel zwei Funktionen haben: Erstens kann mit ihrer Hilfe der Alltag und das Verhalten der Trainingsteilnehmer simuliert und damit der Diagnose durch Trainierte und Trainer zugänglich gemacht werden. Zweitens können alternative Verhaltensweisen erprobt und geübt werden, die aus der Diagnose des vorhandenen Verhaltens gewonnen wurden. Solche in der Trainingsarbeit verwendeten Medien sind z.B.

- Rollenspiele/Theaterarbeit
- Skulpturarbeit und Aufstellungen
- Musikisch-kreatives Gestalten
- Planspiele/Unternehmenssimulationen

All diesen Medien ist gemeinsam, dass sie als Spiegel oder Projektionsfläche dienen und dass sie mit zwei Elementen spielen: Ähnlichkeit bei gleichzeitiger Differenz zur Alltagssituation. Und als solche Medien lassen sich die verschiedenen Aktivitäten des Outdoor-Training ebenfalls begreifen: Der Gesamtrahmen „Natur“ oder die einzelnen Übungen sind Projektionsflächen, auf denen

Alltagsstrukturen simuliert und damit abgebildet werden, die dann von den am Seminar beteiligten Personen betrachtet und analysiert werden können. Und es sind auch Experimentier- oder Übungsräume, innerhalb derer Zukunft in Form neuer Verhaltensweisen erprobt und geübt werden kann.

Diese Funktion ist es, die das Medium „Outdoorübung“ mit anderen bewährten Trainingsmedien, die im Seminarraum verwendet werden, gemeinsam hat. So exotisch es auch erscheinen mag, in dieser grundsätzlichen Vorgehensweise unterscheidet es sich nicht von den genannten „Indoorverfahren“. Ich halte diesen Aspekt für wichtig: Erstens relativieren sich damit Legitimationsprobleme, warum überhaupt Outdoor-Training als Methode beruflicher Bildungsarbeit eingesetzt werden. Zweitens könnte diese Sichtweise auch helfen, eine gemeinsame Sprache zwischen Outdoor- und Indoortrainern zu finden und die Ansätze beider Bereiche zu einem einheitlichen Trainings- oder Bildungskonzept zu integrieren.

7.5 Unterschied zwischen Outdoor-Training und anderen Trainingsmedien?

Wenn es auch, wie oben ausgeführt, in dieser prinzipiellen Herangehensweise keine Unterschiede zwischen der Methode „Outdoor-Training“ und anderen Trainingsmethoden gibt, ist es trotzdem nützlich, jetzt noch einmal auf ihre Besonderheit einzugehen und sie mit den anderen zu vergleichen. Prinzipiell sind dabei verschiedene Vergleichsdimensionen möglich. Ich will hier drei Aspekte herausgreifen, die eine Einordnung von Outdoor-Training innerhalb des gängigen Methodenspektrums ermöglichen und außerdem relevante Anhaltspunkte für Stärken und Schwächen der Methode liefern.

Als Erstes lässt sich Outdoor-Training unter dem Aspekt Nähe/Ferne oder auch Ähnlichkeit/Differenz zum betrieblichen Alltag diskutieren. Ohne Zweifel ist es ein Medium, das nicht nur räumlich weit von unmittelbaren betrieblichen Problemen wegführt. Da liegt z.B. ein Unternehmensplanspiel zweifelsohne wesentlich näher am betrieblichen Alltag. Auch beim Einsatz gestalterischer Medien – nehmen wir etwa die Arbeit mit psychodramatischen Methoden – bleibe ich zunächst näher am unmittelbaren Unternehmensthema. Wenn ich im Rollenspiel ein Team einen typischen Arbeitstag „spielen“ lasse, ist zwar das Medium Theater verfremdend, aber trotzdem ist der Bezug zum Alltag leicht sichtbar. Wenn ich mit demselben Team aber eine Bergtour unternehme, wird zwar dasselbe Stück aufgeführt, trotzdem ist durch das Setting „Berg“ das eigentliche Thema „Unsere Zusammenarbeit im Betrieb“ zunächst stark verfremdet. Diese Differenz zwischen Betrieb und der Aufgabe im Training will überbrückt werden. Sie erklärt den breiten Stellenwert, den die Transferdiskussion in Bezug auf Outdoor-Training wie auch innerhalb der Trainings selber einnimmt. Das wird oft als Schwäche der Methode kritisiert. Warum, so mag man fragen, entscheidet man sich für ein Verfahren, das so viel Aufwand im Hinblick auf den Transfer erfordert? Ein Argument besteht darin, dass gerade diese Andersartigkeit oder Verfremdung der Situation im Outdoor-Training Chancen bietet: Sie kann das Lösen von eingeschliffenen Verhaltens- und Rollenmustern ermöglichen; die Ferne vom betrieblichen Alltag eröffnet neue Perspektiven. Nicht zufällig gibt es in der deutschen Sprache das Wort „Betriebsblindheit“, daher kann eine räumliche und inhaltliche Distanz wieder Augen öffnen. Was im Unternehmensalltag „business as usual“ ist und oft höchstens noch Außenstehenden oder neuen Mitarbeitern auffällt, wirkt dann fernab von der täglichen Umgebung nur noch wie ein absurdes Ritual – und es fällt hier allen Beteiligten auf! Ich erinnere mich an einen Teilnehmer, der mir sagte, er erlebe das Agieren seines Teams während des Trainings wie eine Karikatur. Die aufklärerische Wirkung von Karikaturen besteht bekanntlich in der Übertreibung, mit ihr werden typische Strukturen besonders prägnant herausgearbeitet.

Eine zweite wichtige Dimension, anhand derer ich Trainingsmethoden unterscheiden kann, ist das Maß der Struktur, das jeweils durch die Arbeit mit dem Medium vorgegeben wird. Um zu erklären, worum es hier geht, möchte ich noch einmal auf den Begriff der Projektionsfläche zurückkommen, von der ich im letzten Kapitel unter dem Aspekt der Trainingsmedien gesprochen habe. Projektionsfläche suggeriert ja zunächst eine völlig weiße Fläche, auf der dann die Trainingsthemen, um die es in diesem Kontext geht, abgebildet und anschließend betrachtet werden können. Im Idealfall überhaupt keine Struktur

vorgegeben, Annäherungen diesen bringt die freie Assoziation in der Psychoanalyse oder das klassische gruppensdynamische Setting der T-Gruppenarbeit. Solche Annäherung an eine reine Projektionsfläche ist bei den meisten mir bekannten Verfahren innerhalb der beruflichen Bildung eher selten, die dort verwendeten Medien haben vielmehr einen Doppelcharakter: Einerseits sind sie Projektionsfläche, aber gleichzeitig auch vorstrukturiertes Übungsfeld. Vorstrukturiert sind sie in dem Sinne, dass mehr oder weniger durch die Auswahl des Settings die Projektion bestimmter Aspekte des Alltags begünstigt wird, aber auch in dem Sinne, dass die Aufgabenstruktur oft auch bestimmte Handlungsweisen sanft erzwingt, wenn die Teilnehmer im Sinne der Aufgaben erfolgreich agieren wollen. Dazu zwei Beispiele:

- Ich kann im Rahmen eines Teamtrainings die Teilnehmer bitten, zu einem frei gewählten Thema spontan eine Theaterimprovisation aufzuführen. Wenn sie sich darauf einlassen, werden alle Beteiligten danach viel Material in der Hand haben, anhand dessen sich Beziehungs- und Arbeitsstrukturen dieses Teams weiter betrachten und diskutieren lassen. Solch ein Vorgehen kommt also weitgehend ohne vorgegebene Strukturen, die in irgendeiner Weise den Prozess beeinflussen, aus, die Projektionsfläche ist so gut wie leer und wird ohne „verfälschende“ Vorstrukturierung von der Trainerseite ausschließlich durch die Teilnehmer gefüllt. Es gibt auch keine konkrete Aufgabe zu lösen, jede Lösung ist prinzipiell möglich – ob Tragödie oder Komödie, es liegt in der Hand der Akteure. Wenn überhaupt etwas zählt, ist es höchstens die künstlerische Qualität – und die ist bekanntlich nicht definierbar.
- Das zweite Beispiel stellt ein Kontrastprogramm dar: Ich benutze als Medium, um Teamstrukturen sichtbar zu machen, ein Unternehmensplanspiel, wie es in vielerlei Versionen auf dem Markt erhältlich ist. Auch hier kann sich das Team mit seinen Strukturen einbringen und in gewohnter Art und Weise an die Aufgabe herangehen. Trotzdem besteht ein Unterschied: Die Situation ist bereits vorstrukturiert, es sind klare Regeln vorhanden, die Erfolgskriterien sind definiert. Wenn also das Team innerhalb des gesteckten Rahmens erfolgreich sein will, muss es ein bestimmtes Maß an Effektivität mitbringen – es werden also bestimmte Verhaltensweisen gefordert, welche und in welchem Maß ist abhängig von dem jeweils verwendeten Szenario. Damit kommt zu der vorhandenen Funktion des Mediums als Projektionsfläche eine weitere hinzu: Über die vorhandene Vorstrukturierung der Situation werden zunächst in der Trainingssituation bestimmte Verhaltensweisen zumindest gefördert. Damit wird das Medium zusätzlich zum Übungsfeld, im Idealfall werden exakt diejenigen Handlungen unterstützt, die den jeweiligen Trainingszielen entsprechen.

Wenn ich nun das Maß der Vorstrukturierung als Kriterium nehme – wo ist dann die Methode „Outdoor-Training“ einzuordnen? Wenn es auch je nach Trainingstyp graduelle Unterschiede geben wird, so lässt sich feststellen, dass wir es hier mit hochgradig vorstrukturierten Trainingsmedien zu tun haben. Natur ist schon immer ein weites Projektionsfeld menschlicher Phantasien und Wünsche gewesen. Daran ändert sich im Outdoor-Training zunächst auch nichts. Andererseits kommt so, wie mit ihr innerhalb des Trainingsbetriebes gearbeitet wird, viel gedanken- und handlungsbeeinflussende Struktur hinein. Auf der einen Seite werden nur bestimmte Teilaspekte aus der Natur ausgewählt, ein Stück Fels, ein Fluss oder ein Waldstück, das den Hintergrund für eine Reihe von Übungen bildet. Andererseits werden dazu noch von Trainerseite aus Aufgaben gestellt: den Fels zu erklettern, einen Fluss abzufahren oder ein Spinnennetz zu passieren. Hinzu kommt noch eine Anzahl von Verhaltensanforderungen, die durch das vorhandene Material, durch Sicherheitsanforderungen oder andere Faktoren determiniert sind. So liegt beim Outdoor-Training ein hohes Maß an Vorstrukturierung der Situation vor, was auf der einen Seite in den Köpfen der Teilnehmer die Beschäftigung mit bestimmten Themen fördert und auf der anderen Seite bereits bestimmte konkrete Verhaltensweisen im Sinne der Trainingsziele befördert. Wenn ich also Outdoor-Training unter dem Aspekt der Vorstrukturierung der Situation betrachte, so ist es – so fremd das klingen mag – von der Arbeitsweise her eher in der Nähe der oben angesprochenen Unternehmensplanspiele anzusiedeln als bei einem relativ offen angelegten gestalterisch-projektiven Verfahren wie dem zitierten Rollenspiel. Hinzuweisen wäre an dieser Stelle noch auf die Tatsache, dass

diese Betrachtung des Outdoor-Training unter dem Strukturaspekt sich mit dem oben geschilderten metaphorischen Ansatz trifft: Schaffung von Strukturen gleich Einsatz metaphorischer Aktivitäten, die einerseits die Beschäftigung mit den Entwicklungsthemen fördern, andererseits neue und bessere Lösungen als bisher begünstigen.

Die letzte Dimension, auf der ich Outdoor-Training mit anderen Verfahren vergleichen möchte, ist die der physischen Handlungskomponente. Es liegt auf der Hand, dass es – verglichen mit den beiden zum Vergleich herangezogenen Verfahren – einen besonders hohen Anteil physischer Erfahrungs- und Handlungskomponenten hat. Nicht nur, dass zur Bewältigung der gestellten Aufgaben körperliches Handeln notwendig ist, auch die Rückmeldung über die Aktionen ist stark über physische Reize vermittelt: Wärme, Kälte, Wind, das Vertrauen zum sichernden Kollegen über den beruhigenden Zug des Seils, der Erfolg bei der Herausforderung „Klettern in Form des rettenden Ausstiegsgriffes“ oder das wohlige Gefühl, nach einer anstrengenden Bergtour mit dem Team mit müden Beinen in einer warmen Hütte zu sitzen. Da unterscheidet sich Outdoor-Training vom Medium Theater und Rollenspiel, bei diesen ist der Bewegungsanteil zwar auch vorhanden, aber deutlich geringer ausgeprägt, und noch mehr von Unternehmensplanspielen, bei denen höchstens Stifte, Tastaturen und Papier bewegt werden. Aus diesem Unterschied speist sich ein wesentliches Argument, das für die Trainingsform spricht: Lernen, das auf solchen körperlichen Erfahrungen beruht, ist intensiver, prägt sich stärker ein als über Hören oder Sehen vermittelte Eindrücke, und es werden in kurzer Zeit tiefere Schichten der Persönlichkeit berührt. Kurt Hahn, einer der Väter der Non-Profit-Variante des Outdoor-Training, der Erlebnispädagogik, sprach in diesem Zusammenhang vom „Lernen mit Kopf, Herz und Hand“. Vielleicht ist das neben allen elaborierten Wirkungs- und Transferüberlegungen noch immer die eigentliche Trumpfkarte dieser Trainingsform.