

Vorwort

Pro Jahr wenden deutsche Unternehmen ca. 27 Milliarden Euro für Methoden der Personalentwicklung auf (Lenske & Werner, 2009). Hinzu kommen Gelder aus dem öffentlichen Sektor sowie private Investitionen von Arbeitnehmern in ihre Weiterbildung. Alles in allem dürfte sich die Gesamtsumme der Investitionen sicherlich auf stattliche 50 Milliarden Euro pro Jahr belaufen.

Die Notwendigkeit zur beständigen Weiterbildung fußt einerseits auf der sich immer schneller entwickelnden Technologie- und Wissensgesellschaft: Wer heute eine bestimmte Maschine oder Software bedienen kann, muss davon ausgehen, dass er sich schon nach wenigen Jahren auf ein weitgehend neues Produkt einstellen muss. Zum anderen steigen die Ansprüche im zwischenmenschlichen Bereich: Mitarbeiter sind heute in der Breite gebildeter und anspruchsvoller als noch vor 30 oder 50 Jahren. Sie fordern andere Formen der Führung und Selbstständigkeit. Ähnlich verhält es sich mit Kunden und Kollegen, zumal immer stärker im Team sowie in interkulturellen Kontexten kooperiert werden muss.

Vor diesen Hintergründen erscheinen hohe Investitionen in Personalentwicklung und Weiterbildung nur folgerichtig. Skeptischen Schätzungen zufolge ziehen allerdings gerade einmal 10 % der Maßnahmen die gewünschten Effekte nach sich (Machin, 2002). Die Gründe hierfür sind vielfältig (vgl. Kanning 2013). Bedarfsanalysen, mit deren Hilfe sich feststellen ließe, welche Mitarbeiter einen spezifischen Weiterbildungsbedarf haben, werden nur selten sorgfältig durchgeführt. Stattdessen unterzieht man viele Mitarbeiter nach dem Gießkannenprinzip den gleichen Schulungen. Nach der Maßnahme lässt man die Mitarbeiter oftmals allein mit der wichtigen Aufgabe, die neu erworbenen Kompetenzen in den Berufsalltag zu transferieren. Was bei Schulungen zum Fachwissen oder dem Umgang mit Maschinen vielleicht noch ganz gut funktioniert, wird bei dem viel schwierigeren Versuch, das (Sozial-)Verhalten der Menschen zu verändern, zum zentralen Problem. Es ist mehr als optimistisch gedacht, wenn man annimmt, man könne mit einem zweitägigen Training die Verhaltensroutinen der letzten zehn Jahre nachhaltig verändern. Zudem setzt man nicht selten Methoden ein, deren Nutzen entweder nicht belegt oder sogar widerlegt ist.

Nicht zuletzt als Reaktion auf die hohe Nachfrage hat sich in den letzten Jahrzehnten eine gewaltige Dienstleistungsbranche entwickelt, die so ziemlich alles feilbietet, was sich denken lässt – und so manches, jenseits der Vorstellungskraft aufgeklärter Zeitgenossen. Selbsternannte Experten schicken Mitarbeiter in die Wildnis, damit sie dort lernen, wie man Konflikte im Büro konstruktiv löst. Manager verbringen ein Wochenende mit Pferden, um hier den Geheimnissen der Menschenführung auf den Grund zu gehen. Tausende dubioser Menschenkenner predigen in ihren Kommunikationsseminaren, man könne mit einer Handvoll vermeintlich bewährter Psychotricks Kollegen,

Geschäftspartner und Kunden nahezu beliebig steuern. Wieder andere stellen Seminarteilnehmer wie Puppen auf eine Bühne und reden ihnen ein, man verändere durch das Hin- und Herschieben der Figuren auf magische Weise die Realität jenseits des Seminarraums. Und wem all dies nicht hilft, der kann es einmal mit einem Schamanentanz versuchen und seine Vorväter um Unterstützung aus dem Jenseits bitten.

Nicht wenige dieser und ähnlicher Methoden überschreiten die Grenzen dessen, was man als Arbeitnehmer seinem Arbeitgeber an Loyalität schuldet. Sie fordern Glauben an fragwürdige Ideologien und Unterwerfung unter ein Regime der Unvernunft (vgl. Schwertfeger, 1998). So absurd sie auch bei dieser kurzen Zusammenschau wirken, es handelt sich keineswegs ausschließlich um die Aktivitäten einer kleinen eingeschworenen Gemeinde. Methoden wie das Neurolinguistische Programmieren oder Outdoor-Trainings gehören heute in vielen Unternehmen zu den selbstverständlichen Instrumenten der Personalentwicklung.

Ziel des vorliegenden Buches ist es, einige dieser Ansätze aus wissenschaftlicher Sicht zu hinterfragen. Wir werden sehen, dass die meisten außer viel heißer Luft und einem offensiven Marketing kaum etwas zu bieten haben. Viele der als Wahrheit gepredigten Thesen sind intellektuell nicht haltbar, haben sich empirisch als falsch erwiesen oder wurden niemals angemessen überprüft. Nichts spricht dafür, sie im Personalwesen – oder sonst wo – gegen Bezahlung einzusetzen. Im günstigsten Falle erwartet die Teilnehmer Unterhaltung, die ohne praktischen Nutzen für die berufliche Arbeit bleibt. Im schlimmsten Falle glauben sie den Weisheiten der Heilslehrer und leisten damit der eigenen Verdummung Vorschub. Wie einfach es ist, sich eine völlig absurde Weiterbildungsmethode auszudenken, verdeutlicht das letzte Kapitel des Buches, in dem quasi in Form einer Synthese der gewonnenen Erkenntnisse genau dies geschieht.

Das vorliegende Buch steht in einer Linie mit zwei zuvor erschienenen Werken: „Wie Sie garantiert nicht erfolgreich werden – Den Motivationsgurus auf der Spur“ und „Von Schädeldeutern und anderen Scharlatanen – Unseriöse Methoden der Psychodiagnostik“. Gemeinsam bilden sie eine Trilogie über die Einfalt des Menschen.

An dieser Stelle sei all jenen ganz herzlich gedankt, die das Werk in der einen oder anderen Form unterstützt haben. So manch nützlicher Hinweis auf eine skurrile Methode geht wieder einmal auf Herrn Dipl.-Psych. Torsten Brandenburg zurück. Bei der Literaturbeschaffung halfen die Studierenden der Wirtschaftspsychologie Bernd Klein Hitpass, Andrea Werner und Maïke Fortmeier. Die schlimmste Aufgabe – das mühevollen Aufsuchen und Eliminieren von Tippfehlern haben tapfer Maïke Fortmeier und Helena Au übernommen. Ich hoffe, dass sie bei allem Kopfschütteln auf unserer Reise in voraufklärerische Zeiten auch ein wenig Freude hatten. Mitunter erkennt man als Nachwuchspsychologin ja erst durch den Vergleich mit den zwielichtigen Praktikern, wie wertvoll die eigene Ausbildung ist. Die Praxis braucht kein Absolvent der Psychologie scheuen. Schlechter als Schamanen-Coaches & Co können sie es gar nicht machen.

*„In den „Buschschulen“ wurden die jungen Menschen in das zukünftige Leben als Jäger und Sammler eingeweiht und der Schamane suchte in der einsamen Wildnis die Visionen, um seine Stammesleute gut zu beraten.“
(Hufenus, 2009; S. 14)*

1 Von drauß' vom Walde komm ich her – Outdoor-Trainings

Wer heute an einem freien Tag zur Entspannung durch den nächstgelegenen Wald lustwandelt, kann bisweilen merkwürdige Beobachtungen machen: Eine Gruppe von acht erwachsenen Menschen versucht auf einer überdimensionalen Leiter aus dicken Ästen und Seilen einen 15 Meter hohen Baum zu erklimmen. Oben angelangt hangelt man sich mit allen Vieren, den Kopf nach unten hängend, über die Distanz von 30 Metern zum nächsten Baum, um von dort aus mit einem mutigen Sprung in ein Netz schließlich den sicheren Boden zu erreichen. Einige Kilometer weiter trifft man auf eine andere Gruppe, die mit vereinten Kräften aus zusammengesuchten Materialien ein Floß bauten, mit dem sie einen kleinen Fluss überquerten, obwohl die nächste Brücke doch nur 500 Meter entfernt ist. Eine Stunde später – die Dämmerung bricht allmählich herein – wird es noch skurriler. Im Park eines Tagungshotels steht eine Gruppe von Menschen dicht beisammen und hält sich an den Händen. Ein Gruppenmitglied lässt sich von einer Treppenleiter rücklings in die Gruppe fallen, die es mit ihren Armen auffängt und sicher absetzt.

Was spielt sich hier ab? Wird vielleicht die Rödelbahn des nahe gelegenen Truppenübungsplatzes überholt und muss die Bundeswehr daher mit ihrer Ausbildung der Einzelkämpfer in den Wald ausweichen? Üben die Pioniere das ökologisch korrekte Überqueren wilder Gewässer im Feindesland? Handelt es sich bei der dritten Begegnung gar um das Jahrestreffen der Kommune-1-Bewohner? Weit gefehlt! Viel wahrscheinlicher ist es, dass sich eine solche Gruppe aus Investmentbankern zusammensetzt, die nach den herben Niederlagen der vergangenen Jahre, im Wald neues Selbstvertrauen suchen. Vielleicht sind es aber auch Nachwuchsführungskräfte eines internationalen Konzerns, die Teamgeist und Führungsstärke lernen sollen. Ebenso ist nicht auszuschließen, dass im geschützten Park des Tagungshotels die Mitarbeiter eines Sicherheitsdienstes erstmals in ihrem Leben erfahren sollen, dass man anderen Menschen auch vertrauen kann – sofern das Risiko kalkulierbar bleibt.

Derartige Aktivitäten werden seit den 90er Jahren unter der Sammelbezeichnung „Outdoor-Training“ zum Zwecke der Personalentwicklung vermarktet. Mehr als 100, meist kleine Firmen tummeln sich auf einem unübersichtlichen Markt und bieten Personalabteilungen sowie Einzelpersonen unterschiedlichste Aktivitäten an. Die Maßnahmen reichen vom gruppendynamischen Phantasiespiel auf einer Wiese, über sportliche Aktivitäten wie Segeln und Bergwanderungen bis hin zu mehrtägigen Expeditionen in die Wildnis fernab von jeglicher Zivilisation. Selbst ehemals kriegerisches Handwerk – vom Bogenschießen bis hin zum Panzerfahren – erscheint so manchem als geeignete Methode der Personalentwicklung. Allein der Einfallsreichtum der Anbieter scheint der Vielfalt der Übungen Grenzen zu setzen. All dies geschieht hin und wieder nur zum Zwecke der Unterhaltung, um beispielsweise Managern ein Dankeschön für die Leistung ihrer Mitarbeiter auszusprechen. Meist geht es jedoch um die Entwicklung der, für unsere moderne Arbeitswelt so wichtigen Soft Skills. Glaubt man den Versprechungen der Anbieter, so lassen sich mit Outdoor-Trainings alle Soft Skills weiterentwickeln, und zwar sehr viel besser als mit herkömmlichen Methoden. Im Zentrum der Bemühungen stehen Teamfähigkeit, Konfliktlösungs- sowie Führungskompetenz. Jenseits dieser Klassiker der Personalentwicklung geht es um die Förderung von Kreativität, Selbstsicherheit, Leistungsmotivation, Handlungskompetenz, Innovation und vieles andere mehr.

Passend dazu stellt der Buchmarkt erbauliche Lektüre bereit. Mehrere Werke widmen sich beispielsweise allein dem leiblichen Wohl der Outdoor-Freaks, und zwar konsequenter Weise über den gesamten Prozess, angefangen von der Beutesuche über die Zubereitung bis hin zur Entsorgung der Reste: „Outdoor Survival mit dem Messer“, „Faszination Outdoor-Küche“, „How to shit in the Woods: Wie man im Wald sch...“. Dem Manager schenkt man zum Geburtstag vielleicht lieber „Das Grenzwertprinzip: Leistungsorientiertes Outdoor-Training für Führungskräfte“ oder wahlweise „Outdoor-Teamtrainings – Von der Gruppe zum Hochleistungsteam“. Schön politisch korrekt scheint das Werk „Für Frauen: Basiswissen für Draussen“ und damit auch die ganze Familie zu ihrem Recht kommt: „Outdoor-Survival-Buch für Kinder“. Wer allzu viel Angst vor dem finsternen Walde hat, legt sich das Buch „GPS auf Outdoor-Touren: Praxisbuch und Ratgeber für die GPS-Navigation“ zu. So ist man für fast alle Eventualitäten gewappnet. Sollte wider Erwarten doch mal etwas schief laufen, greift man kurzerhand zu „Erste Hilfe Outdoor: Fit für Notfälle in freier Natur“. Für Suizidinteressierte gibt es den Ratgeber: „Outdoor-Knotenfibel: Die 70 wichtigsten Knoten step-by-step“. Wem all dies noch nicht Vielfalt genug ist, dem sei zu guter Letzt das folgende Werk aus der Reihe „Outdoor – Basiswissen für Draussen“ ans Herz gelegt: „Sex: Vorbereitung – Technik – Varianten“. Da wird sich die Personalabteilung vor freiwilligen Trainingsteilnehmern kaum retten können.

Angesichts dieser Situation erscheint das Outdoor-Training dem unbedarften Beobachter schnell als eine Art Geheimwaffe – nicht nur in der Personalentwicklung. Doch ist dies wirklich so?

1.1 Wie alles begann: Erlebnispädagogik

Die historischen Wurzeln des Outdoor-Trainings sind von modernen Weiterbildungsseminaren für Manager fast so weit entfernt wie die Erfindung des Laufrades von einer aktuellen Oberklasselimousine. Anfang des 20. Jahrhunderts beschäftigte sich der deutsche Pädagoge Kurt Hahn (1886-1974) mit der jahrhundertealten Frage, wie man junge Menschen erziehen solle. Als einer der Begründer der Reformpädagogik hatte er dabei weniger Drill und Rohrstock, als vielmehr die Entfaltung der Persönlichkeit im Sinn. In unseren Tagen würde man wohl von Selbstverwirklichung sprechen.

Nicht wenige Zeitgenossen denken dabei sofort an einen fundamentalen Widerspruch zwischen Individuum und Gesellschaft, so wie er beispielsweise in der klassischen Psychoanalyse (Freud, 1901) oder Humanistischen Psychologie (z. B. Roger, 1959) formuliert wurde. Auf der einen Seite steht der einzelne Mensch, der Eigenschaften, Bedürfnisse, Talente und dergleichen in sich trägt, die auf eine Entfaltung drängen. Ihm gegenüber hat sich die Gesellschaft aufgebaut, die Konformität und Wohlverhalten einfordert. Das eine geht nur zu Lasten des anderen – so scheint es. Spontan ist man vielleicht geneigt dieser Sichtweise zuzustimmen und sich sogleich die freie Entfaltung des Individuums auf die Fahnen zu schreiben. Hält man jedoch einmal kurz inne und denkt darüber nach, so lösen sich klare Positionen sogleich auf. Ist die Gesellschaft nicht das Ergebnis menschlichen Handelns? Kann es ein Selbst jenseits einer (sozialen) Umwelt überhaupt geben? Entwickelt sich das Individuum nicht erst in der Auseinandersetzung mit seiner Umwelt? Wie will man herausfinden, worin der „Kern“ des Individuums besteht? Was passiert eigentlich, wenn jeder sich allein von seinen Bedürfnissen leiten ließe? Wem gesteht man mehr Rechte auf Entfaltung zu, dem pädophilen Triebtäter oder seinem potentiellen Opfer, dem Diktator oder den Insassen seiner Folterkeller, der Mutter, die ihr Neugeborenes ins Jenseits befördern möchte, oder dem Säugling?

Auch Kurt Hahn war kein naiver Anhänger einer Selbstverwirklichungsideologie, sondern sah das Ziel seiner Pädagogik darin, bestimmte Werte zu vermitteln bzw. Kompetenzen zu fördern, die ihm nützlich und sinnvoll erschienen. Hahn glaubte diversen „*Verfallserscheinungen der Jugend*“ aktiv entgegenwirken zu müssen. Hierzu zählte er Defizite in vier Bereichen: körperliche Leistungsfähigkeit, Initiative, Sorgfalt und menschliche Anteilnahme (vgl. Amesberger, 2003). So manchem Pädagogen der späten 60er Jahre dürften zumindest zwei bis drei dieser Werte wenig reformorientiert erschienen sein. Aber so ist es halt mit den Werten. Sie wandeln sich mit der Zeit. Kurt Hahn glaubte für jede dieser Verfallserscheinungen klare Ursachen gefunden zu haben. Dabei orientierte er sich nicht an empirischen Befunden, sondern ließ sich von Plausibilitätsbetrachtungen leiten. Der Grund für mangelnde Sorgfalt läge demzufolge etwa in der Konsumorientierung, einer auf Oberflächlichkeiten ausgerichteten Gesellschaft. – Man bedenke, er formulierte dies noch vor dem zweiten Weltkrieg. Im dritten Schritt seiner Analyse dachte er sich Interventionen aus, mit denen Lehrer und Erzieher der unheilvollen Entwicklung Einhalt gebieten sollten (vgl. Tabelle 1-1). Alle vorgeschlagenen pädagogischen Maßnahmen finden jenseits der Lehranstalt bzw. außerhalb geschlossener Räume statt. Hat ein Lehrer beispielsweise den Eindruck, seine Schüler

würden allzu schlaff in den Seilen hängen, empfiehlt Kurt Hahn eine mehrtägige Expedition in die unberührte Natur. Mangelt es hingegen an der Bereitschaft, sorgfältig zu arbeiten, sollte ein kleines (Forschungs-)Projekt in freier Wildbahn schon bald Abhilfe schaffen. So könnte man z. B. den Kröten bei der Wanderung nachstellen oder Nistkästen für obdachloses Gefieder bauen.

Auch hier wollen wir es nicht bei einem ersten Blick bewenden lassen. Auf der Ebene der *Verfallserscheinungen* stellt sich sogleich die Frage, inwieweit sie tatsächlich existieren oder sich vornehmlich in der Wahrnehmung der Erwachsenen abspielen. Hinzu kommt das Problem der Auswahl. Gibt es nur diese vier Verfallserscheinungen oder könnte man mit etwas Kreativität nicht auch noch weitere generieren? Erfolgversprechende Kandidaten wären z. B.: „mangelnder Respekt vor Autoritäten“, „mangelnde Bereitschaft, die eigene Meinung kritisch zu reflektieren“ oder „Zukunftspessimismus“. Ist es nicht so, dass zu allen Zeiten die Älteren kritisch auf die nachwachsende Generation schauen und glauben, dass alles oder doch zumindest vieles immer schlechter wird? Denken wir nur z. B. an die Klagen, dass die Schüler von heute „nichts mehr lernen“ und das Niveau so weit sinkt, dass Unternehmer sie kaum noch als Auszubildende einstellen mögen. Vor einigen Monaten berichtete mir ein Mitarbeiter einer Hand-

Tabelle 1-1: Verfallserscheinungen der Jugend und erlebnispädagogische Gegenmaßnahmen nach Kurt Hahn (in Anlehnung an Amesberger, 2003)

Verfallserscheinung	Ursache	Intervention
Mangel an körperlicher Leistungsfähigkeit	- Automatisierung - Technisierung - Massenverkehr mit Passivität - Verlust des Körpergefühls	- körperliches Training (Bergsteigen, Segeln) - Sport in unverfälschter Natur
Mangel an Initiative	- Kommunikationsmittel - Arbeitsstrukturen - wenig Möglichkeit zu geistiger/körperlicher Aktivität (Zuschauerkrankheit)	- Expeditionen - Mehrtägige oder mehrwöchige Unternehmungen in elementarer Natur
Mangel an Sorgfalt	- Konsumorientiertheit - Möglichst viel Erleben wollen - Oberflächlichkeit	- Projekt - Themenbezogene Aktivitäten mit forschendem Anspruch
Mangel an menschlicher Anteilnahme	- Desensibilisierung emotionaler Vorgänge durch Reizüberflutung - Privatisierungstendenz - Unfähigkeit zu emotionaler Interaktion und tiefem Erleben	- Rettungsdienst - Bergrettung - Küstenwache - Feuerwehr - Soziale Hilfsleistungen

werkskammer, dass ihm beim Aufräumen im Keller alte Sitzungsprotokolle aus den 50er Jahren in die Hände gefallen seien. Schon damals gab es ganz ähnliche Jammerräder der Handwerksmeister. Doch ist es seit den 50er Jahren mit dem Handwerk bergab gegangen? Zumindest in diesem Sektor scheinen sich die Befürchtungen der Älteren nicht bewahrheitet zu haben. Die Definition der „Verfallserscheinung“ setzt letztlich immer ein Bezugssystem voraus, das zumindest im wissenschaftlichen Kontext explizit benannt werden muss. Nur so lässt sich die Existenz des Verfalls auch belegen. Veränderungen gibt es immer und muss es natürlich auch geben. – Wer von uns würde schon gern im Wertekanon einer mittelalterlichen Kleinstadt oder des wilhelminischen Deutschlands leben wollen? Die Veränderungen in Werthaltungen und Kompetenzen junger Menschen spiegeln zumindest teilweise auch die veränderten Anforderungen des Lebens in ihrer Zeit wider. Insofern wären hier also mehr Klarheit hinsichtlich der Definition sowie Belege für etwaige Mangelerscheinungen wünschenswert. Dass es durchaus Entwicklungen zum Negativen geben kann, die sich auch empirisch belegen lassen, verdeutlichen Studien unserer Tage, welche die mangelnde körperliche Fitness von Grundschulern aufzeigen und zudem vor dem Hintergrund medizinischer Erkenntnisse ein objektiviertes Bewertungssystem zur Verfügung stellen (z. B. Diabetes als Folgeerkrankung schlechter Ernährung).

Bei der Analyse der *Ursachen* treffen wir auf zwei Probleme. Zum einen haben wir es hier lediglich mit Plausibilitätsbetrachtungen zu tun. Ob und inwieweit sie tatsächlich bedeutsam sind, wissen wir nicht. Zum anderen erscheinen die Ursachen lediglich als ein Symptom der postulierten Verfallserscheinungen. So wird beispielsweise ein Mangel an Sorgfalt mit Oberflächlichkeit begründet (vgl. Tabelle 1-1). Dies erinnert an vergangene Zeiten in der Motivationsforschung, in denen man sich zur Erklärung spezifischer Formen menschlichen Verhaltens kurzerhand ein passendes Motiv ausdachte. Wer durch aggressives Verhalten auffiel, musste demzufolge ein stark ausgeprägtes Aggressionsbedürfnis in sich tragen, während ein Musiker dem Trieb der künstlerischen Entfaltung folgte. Hierbei handelt es sich um Scheinerklärungen, die letztlich zum Verständnis des Problems nichts beitragen.

Die Ebene der *Intervention* verdeutlicht, warum die Theorie Kurt Hahns heute als Wurzel der Outdoor-Bewegung angesehen wird. Es handelt sich ausnahmslos um Aktivitäten, die jenseits klassischer Schulungsräume stattfinden. Die Schüler sollen z. B. in freier Natur Sport treiben, bei der Feuerwehr aushelfen oder an einer Expedition teilnehmen. In Bezug auf die von Hahn angenommenen Ursachen der Verfallserscheinungen lässt sich eine gewisse Plausibilität feststellen. Zum Teil sind sie aber auch austauschbar. Empirische Belege für den Nutzen der vorgeschlagenen Interventionen bleiben – zumindest zum Zeitpunkt der Entwicklung seines Ansatzes – aus.

Als Mitbegründer und Leiter des Internats Schloss Salem (1920-1933) und später – nach seiner Emigration aus Deutschland – als Leiter der New Salem School in Gordonstoun, Schottland (1934-1953) ließ Kurt Hahn sich in seiner Arbeit von den sog. *Sieben Salemer Gesetzen* leiten, die er sich selbst ausgedacht hat:

1. „Gebt den Kindern Gelegenheit, sich selbst zu entdecken.“
2. „Lasst die Kinder Triumph und Niederlage erleben.“

3. „Gebt den Kindern Gelegenheit zur Selbsthingabe an die gemeinsame Sache.“
4. „Sorgt für Zeiten der Stille.“
5. „Übt die Phantasie.“
6. „Lasst Wettkämpfe eine wichtige, aber keine vorherrschende Rolle spielen.“
7. „Erlöst die Söhne und Töchter reicher und mächtiger Eltern von dem entnervenden Gefühl der Privilegiertheit.“

Es handelt sich dabei um übergeordnete Prinzipien, die nicht zwangsläufig nur durch Outdoor-Aktivitäten zu realisieren sind. Sie machen deutlich, dass es Kurt Hahn um weit mehr ging, als die akademische Schulung seiner Schützlinge. Er wollte ihre Persönlichkeit formen und dies sollte durch die in Tabelle 1-1 skizzierten Maßnahmen besonders leicht gelingen. Aber warum eigentlich?

An dieser Stelle kommt der Grundgedanke der von ihm mitbegründeten *Erlebnispädagogik* ins Spiel (vgl. Amesberger, 2003). Lernen soll sich vor allem über intensive Erlebnisse des Menschen vollziehen. Das Ausmaß der Intensität eines Erlebnisses ist hierbei wichtiger als seine Dauer. Verdeutlichen wir uns dies an einem einfachen Beispiel: Um Schülern beizubringen, dass man bisweilen füreinander eintreten muss, um ein Ziel zu erreichen, könnte man mit ihnen im herkömmlichen Unterricht einen Roman mit entsprechender Handlung lesen und das Thema diskutieren. Zu einem herausgehobenen Erlebnis wird das Thema jedoch erst, wenn die Schüler selbst in eine Situation geraten, in der sie nur durch gegenseitige Hilfe erfolgreich sind. So könnte man beispielsweise gemeinsam ein Floß bauen, um einen Fluss zu überqueren. Ein solches Erlebnis in der freien Natur ist aufgrund der physischen Beteiligung sicherlich intensiver und bleibt besser im Gedächtnis haften als der Diskurs im Klassenraum. Geht man einen Schritt weiter und lässt die Schüler durch gegenseitige Sicherung einen Berg erklimmen, dürfte dies ein noch intensiveres Erlebnis hervorrufen, da so mancher nun auch Angst erlebt und im wahrsten Sinne des Wortes am eigenen Leib erfährt, wie die Gemeinschaft zum gegenseitigen Nutzen agiert. Indoor-Aktivitäten fordern nur den Intellekt heraus – glaubt die Erlebnispädagogik. Outdoor-Aktivitäten sollen hingegen den ganzen Menschen fordern und ihn auch bisweilen an seine Grenzen bringen (Müller, 2006).

Implizit geht man also davon aus, dass Outdoor-Erlebnisse für den Einzelnen unter dem Strich immer positiv seien. Ist das eine realistische Annahme? Outdoor-Aktivität bedeutet immer auch körperliches Engagement. Jeder kennt aus seiner Schulzeit Mitschüler, die im herkömmlichen Unterricht brillierten oder unauffällig waren, beim Sport aber eine traurige Figur abgaben. Ist für solche Schüler das Erklimmen eines Berges, das Fällen von Bäumen oder das gemeinsame Zimmern eines Floßes ein positives Erlebnis? Konnte der Betroffene soeben noch im Unterricht durch seinen Fleiß und seine intellektuelle Stärke überzeugen, so fällt er möglicherweise bei der Outdoor-Übung schon bald, im wahrsten Sinne des Wortes, auf die Nase. Körperliche Schwäche oder motorische Ungeschicklichkeit werden bei solchen Übungen schonungslos offengelegt, obwohl sie in den meisten Situationen unseres Lebens eine doch eher untergeordnete Rolle spielen. Wie reagieren der Betroffene und seine Mitschüler auf derartige Schwächen? Ist es abwegig zu glauben, dass gerade die Outdoor-Erfahrung den Selbstwert

eines Schülers gefährden kann und er vielleicht sogar den Spott der Mitschüler auf sich zieht? Aber selbst, wenn wir nur Personen mit hinreichend körperlicher Fitness in den Blick nehmen, bleibt immer noch das Problem des Umgangs mit Ängsten, tatsächlichen oder auch nur drohenden Verletzungen sowie dem Gefühl der Abhängigkeit von anderen Menschen. Outdoor-Aktivitäten bergen sicherlich nicht nur Potentiale zur Stärkung einer Persönlichkeit, sondern auch zu ihrer Schwächung.

Kurt Hahn sah in der Erlebnispädagogik nicht nur ein Mittel, um junge Menschen prinzipiell im seinem Sinne positiv zu beeinflussen, er wollte auch therapeutisch tätig werden und sich verhaltensauffälliger Jugendlicher annehmen. Bis heute liegt hier ein Schwerpunkt der erlebnispädagogischen Arbeit. In besonders aufwändigen Maßnahmen, die manchmal mehrere Monate dauern, arbeitet man vorwiegend mit stark verhaltensauffälligen Personen, wie etwa delinquenten Jugendlichen – ein Klientel, das nur bedingt mit Führungskräften der Wirtschaft gleichzusetzen ist.

Insgesamt haben wir es bei der Erlebnispädagogik nach Kurt Hahn mit einem unausgeregten Ansatz zu tun, der auf unreflektierten Überzeugungen basiert und Pseudoplausibilitäten an die Stelle empirisch fundierter Erkenntnis setzt. Alles hört sich schön an, so lange man nicht darüber nachdenkt. Hierdurch qualifiziert sich die Erlebnispädagogik geradezu zwangsläufig für die zeitgenössische Personalentwicklung. Allein am Wording und Marketing musste man noch ein wenig arbeiten und schon klingelte die Kasse.

1.2 Von der Erlebnispädagogik zum Manager-Training

Anfang der 80er Jahre des letzten Jahrhunderts halten die Ideen der Erlebnispädagogik in den USA allmählich Einzug in die Personalentwicklung großer Unternehmen. Damals waren es vor allem Führungskräfte, die man in die Wildnis schickte, um hier so mancherlei Erfahrungen zu sammeln, von denen sie später am Arbeitsplatz profitieren sollten. In den 90er Jahren greifen zunehmend auch deutsche Unternehmen auf entsprechende Methoden zurück. Als Vorreiter tritt seinerzeit die Firma Nixdorf Computer in Erscheinung. Inzwischen dürfte es wohl kaum ein deutsches Großunternehmen geben, das nicht schon einmal die Dienste eines Outdoor-Trainers in Anspruch genommen hat. In den letzten Jahren konnten sich die Trainings zwar insgesamt etablieren, manche Methoden haben ihren Zenit aber scheinbar bereits überschritten. Zumindest nimmt die Anzahl der Hochseilgärten wieder ab (Kölbing, 2004). Offenbar amortisieren sich die hohen Investitionskosten von 50.000 bis 100.000 Euro für eine solche Anlage oftmals nicht. Möglicherweise ändert sich dies aber wieder in Zeiten eines größeren wirtschaftlichen Aufschwungs. Da es sich beim Outdoor-Training um eine recht kostspielige Methode handelt, ist ihre Verbreitung letztlich auch von der aktuellen Wirtschaftslage abhängig.

Outdoor-Trainings werden heute für unterschiedliche Personengruppen des Berufslebens konzipiert (vgl. Müller, 2006; Schad, 2004a). Die *Zielgruppe* umfasst keineswegs nur Manager. Allerdings dürften solche Trainings die lukrativste Variante darstellen. Viel häufiger sind ganze Mitarbeiterteams – mit oder ohne Führungskraft – Teilnehmer

einer Outdoor-Maßnahme. Dabei kann es sich auch um virtuelle Teams handeln, die in ihrem Berufsalltag lediglich per Internet miteinander kommunizieren und dabei vielleicht sogar über die ganze Welt verstreut sind. Manche der Teams arbeiten in weitgehend unveränderter Konstellation über Jahre hinweg zusammen, während andere den Charakter einer Projektgruppe haben. Nachdem das Projekt über einige Monate hinweg erfolgreich zu Ende geführt wurde, löst sich die Gruppe auf. Kleinere Firmen schicken bisweilen sogar die ganze Belegschaft inklusive Führungspersonal zu einem solchen Training. Darüber hinaus werden Auszubildende sowie Trainees in manchen Firmen zu Beginn ihrer beruflichen Tätigkeit einem Outdoor-Training unterzogen. Dient die Maßnahme nicht der Personalentwicklung im engeren Sinne, sondern soll nur als unterhaltsame Veranstaltung z. B. als Belohnung für besondere Leistungen verstanden werden, können sich die Teilnehmergruppen zudem völlig heterogen aus vielen Bereichen und Ebenen eines Unternehmens zusammensetzen und sogar Personen aus unterschiedlichen Organisationen zusammenbringen.

Fragen wir nach der übergeordneten *Zielrichtung* der Maßnahmen, so offenbaren sich z. T. deutliche Unterschiede zwischen der klassischen Erlebnispädagogik und zeitgenössischen Outdoor-Trainings in der Wirtschaft.

Manche Vertreter der Erlebnispädagogik lehnen die Formulierung konkreter Ziele für die Teilnehmer einer Maßnahme ab (vgl. Amesberger, 2003). Sie wollen sich dadurch deutlich von einer Pädagogik abgrenzen, die Kindern und Jugendlichen etwas beibringen will. Es geht also z. B. nicht darum die Quote krimineller Handlungen einschlägig vorbestrafter Maßnahmenteilnehmer zu senken, sondern ihnen vielmehr ein Angebot zur Erfahrungsbildung und Selbstreflexion zu schaffen. Für die Anhänger dieser Position steht die freie Entfaltung der Persönlichkeit des Einzelnen im Zentrum der Bemühungen. Letztlich muss jeder Teilnehmer für sich entscheiden, was er aus einem Training mitnimmt und ob er die Inhalte in irgendeiner Form nutzt. Dass diese Sichtweise nicht ganz unproblematisch ist, wurde weiter oben bereits skizziert. Für die veranstaltenden Pädagogen hat dies bei aller Ideologie den pragmatischen Vorteil, dass man sich gegen jede Form der Evaluation immunisiert. Solange es kein greifbares Ziel gibt, kann man auch nicht an dessen Erreichung gemessen werden. Ob der Steuerzahler, der die kostspieligen Maßnahmen finanziert, mit dieser Haltung übereinstimmt, spielt einstweilen keine Rolle. Ganz so leicht sollte man sich die Personalentwicklung nicht machen.

Sofern die Erlebnispädagogik konkretere Ziele formuliert, sind diese nur bedingt auf den beruflichen Kontext übertragbar (vgl. Tabelle 1-2). Nimmt man verhaltensauffällige Jugendliche in den Blick, so erscheinen viele der Ziele unmittelbar sinnvoll oder doch zumindest edel und gut gemeint. Würde man dieselben Ziele unreflektiert auf eine Maßnahme für Mitarbeiter jedweden Unternehmens übertragen, ließe sich damit nicht selten viel Schaden anrichten. Nehmen wir z. B. die Absicht, in einem Training eine grundsätzlich offene und direkte Kommunikation zu fördern (vgl. Tabelle 1-2). Sollten die Mitarbeiter im Außendienst eines Unternehmens tatsächlich lernen, jedem Kunden offen zu sagen, was sie von ihm halten? Gehört es nicht gerade zum Wesen friedfertiger Interaktionen, dass man sich diplomatisch ausdrückt und auch in den rich-

Tabelle 1-2: Übertragbarkeit erlebnispädagogischer Ziele auf den Wirtschaftskontext

Entwicklungs- bereich	Ziele erlebnispädagogischer Maßnahmen*	Übertragbarkeit auf den Wirtschaftskontext
Persönlichkeit	Aneignung neuer Rollenerfahrungen außerhalb bekannter Verhaltensmuster.	nur möglich, wenn diese Rollen im Alltag auftreten
	Aufbau von Selbstvertrauen und Zuversicht	bei Personengruppen mit entsprechendem Defizit sinnvoll
	Steigerung der eigenen Selbstwirksamkeit	bei Personengruppen mit entsprechendem Defizit sinnvoll
	Persönlichkeitsentwicklung	hängt ab von der Richtung, in die sich die Persönlichkeit entwickelt, ggf. zu weit reichender Eingriff in das Privatleben
	Selbsterkenntnis	hängt davon ab, was man erfährt und welche Auswirkungen dies hat, ggf. zu weit reichender Eingriff in das Privatleben
	eigene Ziele und Bedürfnisse klären	sinnvoll
	Steigerung der Erlebnisfähigkeit	nicht sinnvoll, ggf. zu weit reichender Eingriff in das Privatleben
	Umgang mit Belastungen und Konflikten verbessern	sinnvoll
Soziale Kompetenzen	offene und direkte Kommunikation fördern	je nach Adressat sinnvoll oder schädlich
	Fördern des Verständnisses für die Notwendigkeit, mit anderen zu kooperieren	prinzipiell sinnvoll, meist aber wohl gegeben
	sich für andere stärker verantwortlich fühlen	je nach Berufsfeld sinnvoll oder schädlich
	sich und andere besser kennenlernen	je nach Ausgangslage sinnvoll oder überflüssig
	Kennenlernen von Rollen innerhalb einer Gruppe	je nach Ausgangslage sinnvoll, überflüssig oder vielleicht sogar schädlich
	Einsicht in die Wichtigkeit, Schwächeren zu helfen	je nach Berufsfeld überflüssig, sinnvoll oder schädlich
	Förderung von Zufriedenheit und Toleranz	je nach Ausgangslage sinnvoll, überflüssig oder vielleicht sogar schädlich
Werte	Förderung eines an Natur und Umwelt orientierten gesundheitlichen Lebensstiles	eher sinnvoll, ggf. zu weit reichender Eingriff in das Privatleben
	Naturverständnis und Naturschutz	je nach Ausgangslage, Berufsfeld und Branche überflüssig, sinnvoll oder schädlich
	Abkehr vom Konsumdenken	für die meisten Branchen nicht sinnvoll, ggf. zu weit reichender Eingriff in das Privatleben
	persönliche Werthaltungen mit persönlichen Handlungsweisen konfrontieren	je nach Ausgangslage sinnvoll, überflüssig oder vielleicht sogar schädlich, ggf. zu weit reichender Eingriff in das Privatleben
Wissen & Können	Aneignung exemplarischen Wissens (soziale Beziehungen, Ökologie etc.)	je nach Inhalt und Ausgangslage sinnvoll oder überflüssig
	Aneignung von Techniken zum Überleben in der freien Natur	nicht sinnvoll

*(nach Amesberger, 2003)

tigen Momenten schweigen kann? Wie steht es mit dem Ziel „Abkehr vom Konsumdenken“. Die meisten Unternehmen in Deutschland leben davon, dass viele Menschen bestimmte Güter konsumieren, die sie streng genommen nicht benötigen. Würde ein Zigarettenhersteller seinen Mitarbeitern das Rauchen abgewöhnen wollen oder ein Automobilkonzern seine Mitarbeiter zum Radfahren anhalten, wäre er wohl kaum glaubwürdig und würde aktiv gegen seine ureigensten Interessen agieren. Andere Ziele sind nur für einzelne Mitarbeiter sinnvoll und bedürften daher eigentlich einer gezielten Differentialdiagnose, um die Outdoor-Teams so zusammenstellen zu können, dass weder Langeweile noch Schaden entsteht. Man denke hier etwa an die Reflexion eigener Schwächen. Mitarbeiter, die ohnehin zu Selbstzweifeln neigen, haben in einer Maßnahme mit solch einem Ziel wohl nichts verloren. Hinzu kommt, dass nicht jede Schwäche unbedingt beseitigt werden muss. Selbst das hehre Ziel „Schwächeren zu helfen“ spiegelt nicht ohne Weiteres den Wertekanon jedes Unternehmens wieder. Nicht selten liegt ja gerade im Wettbewerb der Mitarbeiter untereinander der Motor des wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens.

Trotz dieser Einschränkungen der Übertragbarkeit erlebnispädagogischer Ziele auf die Personalentwicklung, finden sich auch hier immer wieder vergleichbare „Lernziele“. Müller (2006) sieht den Schwerpunkt der zu vermittelnden Inhalte z. B. bei den sozialen Kompetenzen, insbesondere Kooperationsfähigkeit, Teamarbeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktbewältigung und Führung (S. 48). Hinzu kommen sog. „Persönlichkeitskompetenzen“, wie Eigeninitiative, Spontanität, Kreativität, Selbstvertrauen, Selbstwertgefühl, Selbstbewusstsein, Selbstverantwortung, Problemlösefähigkeit, Selbststeuerungsfähigkeit, Sorgfalt, Konzentration, Belastbarkeit, Geduld etc. Hier kann sich jeder Personalchef nach Belieben etwas aussuchen.

Bei der möglichen Übertragung erlebnispädagogischer Ziele auf den Wirtschaftskontext darf man nicht unberücksichtigt lassen, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens hier nur angestellt sind und selbstverständlich ein Recht auf ein Leben jenseits des Arbeitsplatzes haben. Sie übernehmen für einige Stunden am Tag eine bestimmte Funktion. Dies berechtigt das Unternehmen keineswegs, ungefragt und (scheinbar) gezielt auf deren gesamte Persönlichkeit Einfluss nehmen zu wollen. Viele der in Tabelle 1-2 aufgeführten Ziele erscheinen unter diesem Gesichtspunkt geradezu übergriffig. Nehmen wir nur den Begriff der Persönlichkeitsentwicklung, von dem niemand so recht weiß, was er eigentlich bedeuten soll. Stellen wir uns einfach mal naiv und glauben für einen Moment, man könne tatsächlich die Persönlichkeit eines Menschen durch eine einzelne Personalentwicklungsmaßnahme spürbar verändern. Warum sollte sich eigentlich ein Hochschulabsolvent, der nach seinem Studium für vielleicht drei Jahre in einem internationalen Konzern arbeitet, ehe er weiterzieht, um eine der nächsten zehn Stationen seiner Karriere in Angriff zu nehmen, von seinem Arbeitgeber die Persönlichkeit zurechtentwickeln lassen? Wie verhält es sich mit dem Ziel der „Selbsterkenntnis“ (vgl. Tabelle 1-2)? Muss die Suche nach Selbsterkenntnis nicht von dem Individuum ausgehen? Kann ein Vorgesetzter oder eine Personalabteilung dem Mitarbeiter X verordnen, er müsse mal etwas für seine Selbsterkenntnis tun? Ebenso gut könnte man die Mitarbeiter auffordern ihre Wohnung regelmäßig aufzuräumen und die Fenster immer schön zu putzen. Gleiches gilt z. B. für das Ziel, die „Erlebnissfähigkeit“

keit zu steigern“ (Tabelle 1-2). Das Ganze klingt ein wenig nach der quasi-therapeutischen Empfehlung „Du musst Dich mehr öffnen.“ Wer meint, dies zu müssen und zu können, findet im Internet sogleich zahllose Angebote vom seriös ausgebildeten Psychotherapeuten über Urschreiseminare und Ausdruckstanz bis hin zum Schamanenzauber. In jedem Falle ist die Initiierung eines nebulösen Selbsterfahrungsseminars keine Aufgabe, die in den Verantwortungsbereich eines Arbeitgebers fällt (vgl. Schwertfeger, 1998). Bei aller Freude an der Personalentwicklung darf man nicht den eigentlichen Sinn aus dem Auge verlieren. Es geht darum, die berufliche Leistungsfähigkeit sowie das Wohlbefinden im beruflichen Kontext zu fördern (Kanning, 2007a, 2013). Alles was darüber hinausgeht, fällt in den Bereich des Privaten. Outdoor-Trainings scheinen – zumindest wenn man sie mit erlebnispädagogischem Impetus betreibt – besonders prädestiniert zu sein, die für viele Menschen wichtige Grenze zwischen Beruf und Privatleben ungefragt zu verletzen.

Darüber hinaus gibt es viele Outdoor-Aktivitäten, die keinen wie auch immer garteten pädagogischen Zweck erfüllen. Sie werden entweder von Unternehmen als reine Belohnung für verdiente Mitarbeiter eingekauft oder gehen auf die private Initiative der Teilnehmer zurück. Die Teilnehmer suchen in den Veranstaltungen – vergleichbar zu einem Urlaub – das bloße Erlebnis, Entspannung oder eine sportliche Herausforderung (vgl. Hufenus, 2009).

Hufenus (2009) weist darauf hin, dass sich die Ziele der Teilnehmer durchaus von denen der Auftraggeber unterscheiden können. Während sich eine Firma von einem Training vielleicht verspricht, dass die Mitarbeiter etwas über die Entstehung und Bewältigung zwischenmenschlicher Konflikte lernen, steht für ihre Mitarbeiter der Spaß- oder Erholungsfaktor im Vordergrund. Man will eigentlich nichts lernen, ist aber froh, einen Tag lang dem Alltagsstrott entfliehen zu können. Dieses Schicksal teilen Outdoor-Trainings allerdings mit vielen anderen Maßnahmen der Personalentwicklung.

Steht schon die Erlebnispädagogik Kurt Hahns auf tönernen Füßen, so wird es bei dem Versuch, sie auf das Arbeitsleben zu übertragen, erst recht nicht besser. Die Vermarkter und Anwender dürfte dies kaum stören. Solange das Geschäft gut läuft, kaum jemand kritisch nachfragt und alle Unzulänglichkeiten unter blumigen Worten versteckt werden können, scheint alles in bester Ordnung zu sein.

1.3 Warum sollen Outdoor-Trainings wirken?

Unabhängig von der Frage, um welche Klienten es sich handelt, hat die erlebnispädagogische Theoriebildung vor allem drei Erklärungen für die angenommene, positive Wirkung intensiver Erlebnisse in der Natur hervorgebracht (vgl. Lakemann, 2005). Sie können gleichzeitig als grobe Handlungsanleitung für die Gestaltung von Outdoor-Maßnahmen angesehen werden.

Die erste und älteste Erklärung ist auch gleich die einfachste. Sie wird durch den Spruch „*The mountains speak for themselves*“ versinnbildlicht. Demzufolge soll die bloße Begegnung mit der freien Natur – und insbesondere das Erklimmen eines Berges – auf

wundersame Weise eine heilvolle Wirkung entfalten. Es ist die Schönheit und Erhabenheit der Landschaft, das Urwüchsige und nicht das durch die Kultur der Menschen verwässerte archaische Sein, das hier positiv prägend Einfluss nehmen soll. Scheinbar muss man ein begeisterter Naturromantiker sein, um dies nachvollziehen zu können. 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? Ist nicht auch das genaue Gegenteil denkbar? Mag es nicht Menschen geben, die im Angesicht der Wildnis Einsamkeit und Angst erleben und geradewegs den kürzesten Weg in die Zivilisation zurück suchen? Kann man sich nicht Aug in Aug mit einem jahrtausendealten Bergmassiv besonders leicht der allzu menschlichen Vergänglichkeit oder gar der Nichtigkeit der eigenen Existenz bewusst werden? Ist – zumindest für manche Menschen, die im Ruhrgebiet aufgewachsen sind – der nächtliche Anblick eines Industrieunternehmens mit all seinen Lichtern nicht viel erhabener als so mancher Berg, der nur nutzlos in der Gegend herumsteht und die Sicht versperrt? Ist die Skyline von New York in jedem Falle weniger beeindruckend als die Wüste Gobi? Hier ließen sich die Theoretiker wohl eher von ihrer eigenen Liebe zur unberührten Natur als von Bemühungen um schlüssige Argumentation leiten. Zu Recht gilt diese Sichtweise auch in der Pädagogik als überholt (vgl. Müller, 2006).

Deutlich lebensnäher erscheint da schon das Konzept des „*Outward Bound Plus*“, das in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts entstanden ist. Auch hier geht man zunächst davon aus, dass die Erfahrungen in freier Natur das Individuum beeindrucken, ob und inwieweit diese Eindrücke jedoch später zu einer Veränderung des Erlebens und Verhaltens im Alltag führen, hängt von der Reflexion dieser Erlebnisse ab. Denken wir beispielsweise an die Überquerung eines Flusses mit einem selbst gebauten Floß. Ziel der Übung ist natürlich nicht, dass die delinquenten Jugendlichen lernen, ein Floß zu bauen. Sie sollen vielmehr lernen, dass man durch Kooperation und Vertrauen ein herausforderndes Ziel gemeinsam erreichen kann. Ob eine solche Erkenntnis den Teilnehmern neu ist und sie auf den Pfad der Tugend leitet, steht auf einem anderen Blatt. Aus einer solchen Übung ließe sich ebenso gut die Erkenntnis ziehen, dass man sich beim nächsten bewaffneten Raubüberfall nicht in eremitenhafter Selbstüberschätzung auf seine eigenen spärlich ausgeprägten Kompetenzen verlässt, sondern lieber der Expertise eines multiprofessionell zusammengestellten Teams erfahrener Krimineller vertraut. Man würde somit nicht der Delinquenz abschwören, sondern fortan nur erfolgreicher sein Unwesen treiben. Im Sinne des *Outward Bound Plus* bedarf eine erlebnispädagogische Maßnahme daher der gezielten Auseinandersetzung unter Anleitung der Erlebnispädagogen. Wie auch immer diese Reflexion im Einzelnen aussehen mag, es erscheint zumindest plausibel, dass man hierdurch den Nutzen einer solchen Maßnahme prinzipiell positiv beeinflussen kann. Inzwischen gibt es auch empirische Erkenntnisse, die dies belegen (s. u.). Hintergrund der merkwürdigen Namensgebung ist übrigens die von Kurt Hahn gegründete, weltweite Bewegung „*Outward Bound*“, die sich der Verbreitung erlebnispädagogischer Methoden verschrieben hat. Die *Outward Bound Plus*-Bewegung unterscheidet sich von ihrem Vorgänger gerade darin, dass man das Erlebnis in der Natur durch eine Reflexionsphase anreichert.

Ein dritter Ansatz wird als „*metaphorisches Modell*“ bezeichnet (z. B. Lakemann, 2005). Die Outdoor-Übungen dienen dabei lediglich als eine Metapher für Prozesse, die den Teilnehmern aus ihrem Alltagsleben eigentlich bekannt sein sollten. Diese Prozesse werden im Alltag jedoch selten bewusst wahrgenommen und hinterfragt. Denken wir hier z. B. an einen Jugendclub, in dem es häufig zu Konflikten kommt, die gern auch handgreiflich ausgetragen werden. Im Rahmen von Outdoor-Übungen würde man hoffen, dass sich hier ähnliche Szenen abspielen, die dann aber – im Gegensatz zum Alltag – sogleich analysiert und reflektiert werden können: Wie ist es zu dem Problem gekommen? Zieht sich ein Gruppenmitglied immer zurück? Dominiert eine Person die anderen? Versuchen manche Teilnehmer sich zu verstecken, um den übrigen die Arbeit zu überlassen? Dies wären denkbare Fragen, mit denen man sich auseinandersetzen könnte. Zudem bietet das Outdoor-Setting die Möglichkeit, neue Formen des Miteinanders auszuprobieren. Auf den ersten Blick erscheint auch dieses Modell plausibel. Bei näherer Betrachtung ergeben sich aber auch hier mehrere Probleme. Man kann nicht sicher sein, ob das Verhalten in der freien Wildbahn tatsächlich die Verhaltensmuster des Alltags weitgehend unverfälscht wiedergeben. Wahrscheinlich macht es einen Unterschied, ob man sich im Jugendclub um einen Platz an der Spielekonsole streitet oder im Klettergarten entscheiden muss, wer den anderen vorangeht. Es liegt geradezu in der Natur der Metapher, dass sie eben immer nur ein simplifiziertes und damit verzerrtes Bild der Realität abgibt. Sinnvoll ist ein solcher Ansatz ohnehin nur für Teilnehmergruppen, die auch im wahren Leben miteinander zu tun haben, denn es ist nicht anzunehmen, dass sich ein Mensch unabhängig von seinem sozialen Kontext immer identisch verhält. Hinzu kommt das Problem des Transfers neuer Verhaltensmuster. Hat man in der freien Natur neue Umgangsformen beim Überqueren eines Flusses oder den Bau eines Zeltlagers erlernt, so ist damit keineswegs sichergestellt, dass diese Verhaltensweisen auch ohne weiteres auf Alltagssituationen im Jugendclub übertragen werden. Gerade weil die Situation im Wald so außergewöhnlich war, dürfte die Übertragung auf den Alltag schwierig sein. Hier verhält es sich ganz ähnlich wie mit guten Vorsätzen, die man in Stunden der stillen Einkehr und kritischen Selbstreflexion aus tiefster Überzeugung fasst, um sie im Alltag schon bald darauf binnen kürzester Zeit ad acta zu legen. Die Frage nach dem Transfer ist die Gretchenfrage jeglicher Maßnahmen zur Veränderung menschlichen Verhaltens.

Neben diesen drei klassischen Ansätzen existieren verschiedene Versuche, die angenommene Wirkung erlebnispädagogischer Maßnahmen über einflussreiche sozialwissenschaftliche Theorien zu erklären (Überblick: Amesberger, 2003). Zu den unterhaltensamsten Versuchen zählen – wie immer – psychoanalytische Deutungen. So glaubt man beispielsweise, dass die Teilnehmer in Anbetracht der beeindruckenden Macht der Natur in ihre frühe Kindheit zurückversetzt werden, in der sie der Autorität der Eltern schutzlos ausgeliefert waren. In Übungen, in denen man sich gegenseitig helfen muss, dient so mancher Teilnehmer für seine Kollegen als Mutterersatz. Hoffen wir für die Kollegen, dass alle Teilnehmer inzwischen ihren Ödipuskomplex bewältigt haben. Dass bei der Ersteigung eines Gipfels zudem so mancher Archetypus („Der Held“, „Die Weisheit des Führers“ etc.) aktiviert wird, kann wohl nur den analfixierten Zwangscharakter verwundern.

Bezogen auf Outdoor-Trainings im *beruflichen Kontext* finden wir vor allem den Hinweis auf die notwendige Reflexion sowie den metaphorischen Ansatz wieder (Müller, 2006; Schad & Michl, 2004). Vertreter der Outdoor-Methode nehmen an, dass die Teilnehmer im Training zu Erkenntnissen gelangen und Kompetenzen erwerben, die für den Berufsalltag hilfreich sein sollen. Hierzu ist es allerdings notwendig, das Erlebte unter Anleitung des Trainers zu reflektieren. Erst wenn man die Bedeutung des Erlebten für das Leben jenseits des Trainings erkennt, kann man die Erkenntnisse auch auf völlig andere Kontexte übertragen. Im Grund genommen glaubt man also, dass der Transfer vor allem eine Frage der Einstellung und der bewussten Selbstkontrolle sei. Nur wenn die Teilnehmer richtig verstehen, dass der Klettergarten lediglich eine Metapher für das Verhalten im richtigen Leben ist, kann das Training wirken. Mehr noch, wenn sie dies einsehen, ist damit eigentlich schon fast alles erreicht. Vor dem Hintergrund der psychologischen Forschung zum Zusammenhang zwischen Einstellungen und Verhalten erscheint dies als eine gewagte, wenn nicht gar naive These (z. B. Ajzen & Madden, 1986). Schauen wir uns zur Verdeutlichung der Überzeugungen eingelegter Outdoor-Protagonisten einmal das folgende Beispiel an:

„Ein Arbeitsteam befindet sich im Klettergarten. Dem Trainer ist vorher durch die zuständige Personalabteilung mitgeteilt worden, dass eines der Probleme des Teamleiters darin besteht, dass er kein Vertrauen in seine Mitarbeiter entwickeln könne (...). 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 an abzuklettern (...) er wird zittrig (...) kommt ins Schwitzen, nach langem Hin und Her entschließt er sich endlich, setzt sich ganz vorsichtig ins Seil und wird zum Boden abgelassen.(...) 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 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! (...) Die treffende Metapher (...): „Sich von den Mitarbeitern eine Wand abseilen lassen“ entsprach dem Alltagsverhalten: „Wichtige Projekte an Mitarbeiter delegieren“. (Schad, 2004a; S. 45/46)

Wir wollen an dieser Stelle nicht primär der Frage nachgehen, ob es überhaupt sinnvoll ist, dass die Führungskraft, den Mitarbeitern im Alltag mehr vertraut, denn wir kennen weder die Arbeitsaufgaben noch die Persönlichkeit der beteiligten Personen. Wichtig erscheint jedoch der Hinweis, dass ein Mangel an Vertrauen nicht prinzipiell falsch sein muss, sondern je nach Kontext durchaus angemessen erscheinen kann.

Wie wahrscheinlich ist es wohl, dass die Führungskraft nach diesem Erlebnis an der Kletterwand nun sein vielleicht über viele Jahre routiniertes Verhalten verändert? Unabhängig von dieser Frage – wäre es nicht fast schon ein Zeichen erschreckender Suggestibilität, wenn die Führungskraft dies ernsthaft versuchen würde? Wünschen wir uns wirklich eine Führungskraft, die ihre Erlebnisse an der Kletterwand einfach, mir nichts dir nichts, auf ihre Zusammenarbeit mit Mitarbeitern am Arbeitsplatz überträgt? Gibt es nicht allzu viele Einwände, die eine solche Übertragung fragwürdig erscheinen lassen?