

Outdoortrainings wissenschaftlich betrachtet

In der Zeit 1997 / 1998 wurde an dem Lohmarer Institut für Weiterbildung eine Evaluationsstudie zu dem Thema:

„Effektivität und Wirkungsweise von Outdoortrainings“ durchgeführt und im April 1998 beendet. Sie entstand in Zusammenarbeit mit dem Psychologischen Institut der Universität Bonn. Eine unabhängige Studie sollte die Effizienz der Outdoorseminare am Lohmarer Institut untersuchen.

Kurzfassung der Studie:

Deutsche Unternehmen suchen in der heutigen Zeit des verschärften internationalen Wirtschaftswettbewerbs nach neuen, erfolgreichen Unternehmenskonzepten. Ein solches Konzept - das „Lean Management“ - wurde japanischen Unternehmensstrukturen entlehnt und kann nach einer Studie des Massachusetts Institute of Technology von Womack, Jones und Ross (1994) als bedeutender Grund dafür gelten, dass die Japaner es seit dem zweiten Weltkrieg verstanden, sich in die Reihe der wirtschaftlich erfolgreichen Länder wie die USA oder Deutschland einzugliedern.

Das moderne Konzept des Lean Management beinhaltet u.a. die Determinante „Teamarbeit“, deren Gegensatz die „Arbeitsteilung“ (in extremer Form: die Fließbandarbeit) in den traditionellen Unternehmenskonzepten darstellt. Um Teamarbeit in einem Betrieb umzusetzen, bedarf es einerseits aufwendiger organisatorischer Umstrukturierungen, andererseits der Vorbereitung der Mitarbeiter auf die neuen Fähigkeitsanforderungen, die mit der Teamarbeit einhergehen. Bei diesen neuen Anforderungen stehen „Teamfähigkeit“ und „Soziale Kompetenz“ im Vordergrund - Kompetenzen, die den Mitarbeitern vermittelt werden müssen. An diesem Punkt sind Teamtrainings gefragt, die als Personalentwicklungsprojekte betriebsintern oder extern durchgeführt werden.

Die vorliegende Arbeit beschäftigte sich mit der Frage, ob diese Anforderungen durch ein Outdoortrainings erfolgreich entwickelt werden können, d.h. ob sie tatsächlich „Teamfähigkeit“ und „Soziale Kompetenz“ erreichen.

Zur Beantwortung dieser Frage wurden drei verschiedene Outdoortrainings (ODT) evaluiert, die durch das Lohmarer Institut für Weiterbildung durchgeführt wurden.

- Das erste ODT wurde für die Auszubildenden eines Detmolder Unternehmens der Elektroindustrie durchgeführt.
- Das zweite Training war ein offen ausgeschriebenes Seminar, d. h. die Teil-

nehmer kamen aus unterschiedlichen Berufsgruppen, die das Training als betriebliche Weiterbildungsmöglichkeit nutzten.

- Das dritte ODT wurde für Führungskräfte eines norddeutschen Automobilzulieferers durchgeführt.

Der für die Untersuchung erstellte Fragebogen umfasste zehn Verhaltenskonstrukte, auf deren Verbesserung das Lohmarer Institut in den Outdoortrainings hinarbeitet:

1. Kontaktfähigkeit
2. Soziale Kompetenz
3. Kommunikationsfähigkeit
4. Führungsqualitäten
5. Durchsetzung/Selbstsicherheit
6. Selbstwahrnehmung
7. Belastbarkeit/Ausdauer
8. Systematik / Planung
9. Engagement / Initiative
10. Motivation

Bezogen auf die Fragen wie

- „Wie effektiv waren die drei Outdoortrainings?“
- „Welchen außerfachlichen Kompetenzgewinn bewirkten die drei Outdoortrainings?“

lieferte das Vier-Ebenen- Evaluationsmodell von Kirkpatrick die folgenden Resultate:

- Die Teamtrainingsform „Outdoortraining“ verbessert außerfachliche Kompetenzbereiche auf der persönlichen, zwischenmenschlichen und systematisch-planerischen Ebene wie Teamfähigkeit, Soziale Kompetenz, Selbstvertrauen und systematisch-planerisches Arbeiten ausgesprochen effektiv, wenn folgende Bedingungen erfüllt werden:

- Geschlossenheit des Seminars.
- längere Trainingsdauer, sodass auf unerwartete Problembereiche angemessen eingegangen werden kann.
- Integration des Teamtrainings in ein umfassendes betriebliches Interventionskonzept, sodass die strukturellen Bedingungen des Arbeitsfeldes den Transferbemühungen der Seminarteilnehmer entgegenkommen und sich diese in positiver Weise auf die Arbeit auswirken.

Im folgenden werden diese Punkte näher erläutert:

1. Ein **geschlossenes Seminarsetting** (d.h. die Teilnehmer entstammen einem Unternehmen wie im 1. und 3. ODT) impliziert im Vergleich zum Offenen Training (d.h. die Teilnehmer stammen aus verschiedenen Berufszweigen wie im 2. ODT) zunächst den Vorteil, dass sich die Teilnehmer bereits vor dem Training zumindest flüchtig kennen. Zudem können gemeinsame Gesprächsthemen (z.B. gleiche Berufsbranche) das Sich-kennen-lernen beschleunigen. Wenn die Distanz zu-

einander schneller überwunden wird, können Offenheit und Vertrautheit untereinander in kürzerer Zeit entstehen, was sich förderlich auswirkt auf den Erfolg der Teamübungen. Stellen sich positive Seminareffekte rascher ein, können sie in der verbleibenden Seminardauer stärker intensiviert werden als in einem Offenen Training. Ein weiterer Nachteil des Offenen Seminars gegenüber dem Geschlossenen besteht darin, dass die Seminarteilnehmer nach Abschluss des Trainings alleine an ihren Arbeitsplatz zurückkehren, ohne sich mit ihren ähnlichen Erfahrungen gegenseitig in ihren Transferbemühungen unterstützen zu können (z.B. verständnisvolle Einstellung gegenüber Verhaltensänderungen, gegenseitiges Korrigieren, Orientierung aneinander). Obige Erkenntnisse bestätigen die Aussage von Bungard und Anton (1995), dass Teamentwicklungsmaßnahmen dann am erfolgsversprechendsten sind, wenn die späteren Teammitglieder gemeinsam in einer Gruppe trainiert werden.

2. „**Längere Trainings** sind effektiver als kürzere Trainings“: Kurze Trainings (3. ODT: 3 Tage) beinhalten den Nachteil, dass zunächst wesentlich weniger Übungen zur Verhaltensveränderung durchgeführt werden können als in längeren Trainings (2. und 3. ODT: 6 Tage). Außerdem kann aus zeitlichen Gründen auf unerwartete Problembereiche nur sehr eingeschränkt reagiert werden (z.B. beim 3. ODT: neuer Problembereich „Systematik-Planung im Team“). Wenn aber bestimmte Übungen aus zeitlichen Gründen nicht mehr wiederholt werden können und den Seminarteilnehmern damit keine Gelegenheit einer Verhaltenskorrektur geboten wird, ist dies dem Transfererfolg abträglich.

3. **Transferbegleitung** durch das Unternehmen: „Transferunterstützende Arbeitsstrukturen steigern die Effizienz eines Trainings“: Wenn das Unternehmen transferunterstützende (Projekt-) Arbeit in die tägliche Arbeit integriert wie bei den Teilnehmern des ersten ODT, fällt es den Seminarteilnehmern wesentlich leichter, das Gelernte im beruflichen Alltag zu trainieren, zu festigen und weiter auszubauen. Werden dagegen die Arbeitsstrukturen (teambezogenen) Transferzielen nicht angepasst (wie im 2. und 3. ODT), muss damit gerechnet werden, dass sich die Fähigkeiten, die durch das Seminar bei den Teilnehmern gesteigert wurden, wieder abschwächen (sichtbar an: Abnahme der Fähigkeitsausprägungen; niedriger Transferbilanz). Dieser Sachverhalt bekräftigt die Ansicht von Bungard und Anton (1995), dass es notwendig sei, die Veränderungsanstöße durch das Training von betrieblicher Seite aufzunehmen, in

dem eine betriebsinterne Optimierungsphase im Anschluss an das Training durchgeführt wird, wie etwa durch das Angebot von transferunterstützenden Arbeitsprojekten, Coaching allgemeinem Feedback und Qualifizierungsgelegenheiten. Idealerweise ist eine solche Optimierungsphase wie auch das Teamtraining selbst integraler Bestandteil einer Interventionsmaßnahme „Teamarbeit“, die als Organisations- und Personalentwicklungsprojekt die gesamte Struktur des Betriebes einbezieht.

Aus dieser Zusammenstellung von Effektivitätsfördernden und -hemmenden Faktoren lässt sich folgern, dass in denjenigen Trainings, für die von vorneherein suboptimale Effektivitätsbedingungen bestehen, verstärkte Anstrengungen von seitens des Trainers und der Teilnehmer unternommen werden müssen, um mit dem Transfererfolg von optimal angelegten Seminaren gleichziehen zu können.

„Welchen außerfachlichen Kompetenzgewinn bewirkten die drei Outdoortrainings?“

Die Auswertung der Fragebögen ergab, dass die Seminarteilnehmer mehr Mut zu Entscheidungen, zur Veränderung, zur Verantwortung etc., besserer Teamfähigkeit (z.T. speziell bezogen auf Fähigkeitsbereiche wie „Führung“ oder „Systematik-Planung“) und verbesserter „Sozialer Kompetenz“ (z.B. hinsichtlich Konfliktbewältigung, Kollegen besser verstehen und kennen gelernt, angemessener mit anderen umgehen). Außerdem gaben sie an, sich selbst besser kennen gelernt zu haben (Selbstwahrnehmung).

Diese Verhaltensbereiche entsprechen genau denjenigen, deren Verbesserung das LiW als ausrichtendes Weiterbildungsinstitut mit seinen Trainings anstrebt. Darüber hinaus zeigt sich, dass sich diese Verhaltensbereiche entweder der intraindividuellen (Selbsterfahrungs-) Ebene, der interindividuellen (Team-) Ebene oder der aufgabenbezogenen (systematisch, planerischen) Ebene zuordnen lassen und damit den allgemeinen Zielbereichen von ODT gleichkommen. Die drei evaluierten ODT waren als (Aus-) und Weiterbildungsmaßnahme zur Verbesserung von außerfachlicher Kompetenz definiert (interindividuelle und aufgabenbezogene Ebene). Nach dem Ergebnissen zu schließen werden sowohl dieses vorrangige Ziel als auch Erkenntnisse und nützliche Verhaltensänderungen auf der Selbsterfahrungsebene mit unterschiedlicher Effizienz erreicht.

Quelle: Lohmarer Institut für Weiterbildung

<http://www.beratung-training.liw.de/Evaluation.html>
<http://www.liw.de>