

Im folgenden stelle ich auf Grund der Darstellung Maliks über wirksames Management sechs Grundsätze der Trainingsarbeit auf.

## 2.1 Training mit Blick auf die Ergebnisse

Es geht nicht darum, dass der Trainer für Spaß sorgt, sondern dass die eingesetzten Methoden zu den gewünschten Ergebnissen führen und dass diese Ergebnisse des Lernprozesses und die Effektivität mit der sie ausgeführt werden, den Teilnehmern bewusst werden. Eine Outdooraktion ist grundsätzlich nur Mittel zum Zweck. Die moderierte und initiierte Reflexion der Erlebnisse schafft Bewusstsein beim Lernenden. Bewusstsein weckt den Wunsch zu Veränderung oder Verstärkung – und dies stärkt die Motivation. Es geht weniger darum, dem Teilnehmer den Sinn der Aktion zu erklären oder zu vermitteln. Sinn entsteht für ihn vielmehr dort, wo das Ergebnis seiner Arbeit, seines Lernens, für ihn deutlich wird und in einem Bezug zu ihm selbst steht. Der wirksame Trainer richtet sein Denken und Handeln auf Ergebnisse aus. Der Prüfstein ist das Erreichen der mit dem Auftraggeber und den Beteiligten vereinbarten Ziele. Für den Trainer heißt dies aber auch, dass er die Ergebnisse und die Lernschritte erkennt und kommuniziert. Verhaltenstrainings haben das Ziel, dass sich das Verhalten zu einem gewünschten Verhalten hin ändert. Folglich muss das Outdoor-Training das Verhalten trainieren und einüben. Und das so, dass der Betroffene dies nicht aus einem Zwang heraus tut, sondern aus der inneren Einsicht und Selbstmotivation.

## 2.2 Einen Beitrag zum Ganzen leisten

Völlig falsch verstanden haben jene Trainer ihre Aufgabe, die nur darauf aus sind, eine möglichst gute Bewertung von den Teilnehmern zu bekommen. Sie leisten keinen Beitrag zum Ganzen, sondern schätzen ihre Stellung, ihre Position, ihren Rang wichtiger ein als die Vision ihres Auftraggebers oder die Mission ihrer „Kunden“, den Teilnehmern. Wirksame Trainer setzen sich mit den Zielen Ihrer Kunden auseinander und stellen sich die Frage, welchen Beitrag sie durch ihr Training, ihre Arbeit und ihr Verhalten zur Erreichung der Ziele leisten. Dazu ist es aber auch notwendig, ganzheitlich und systemisch zu denken, die Unternehmensstruktur und -kultur, das Unternehmensleitbild, Systeme und Abläufe im Unternehmen oder systemische Gegebenheiten in einem Team zu betrachten und in die Entwicklung des Seminardesigns einfließen zu lassen. Wirksame Outdoor-Trainer denken an das Ganze!

### 2.3 Konzentration auf Weniges und Wesentliches

Viele Trainings, die heute durchgeführt werden, sind inhaltlich oft überladen und sprechen Themen nur kurz an, um dann schon wieder zum nächsten Thema zu wechseln. Das ist „Actionhopping“: eine Aktion und Übung folgt der anderen. Der Zeitplan orientiert sich nicht mehr an den Zielen, sondern nur noch an der Vielzahl von Aktivitäten. Die Teilnehmer haben keine Zeit mehr, die Erlebnisse zu reflektieren, weil die nächste Übung schon vorbereitet ist. Wirksame Trainer konzentrieren sich auf eine geringe Anzahl ausgesuchter Schwerpunkte. Nicht eine möglichst lange Liste von hochtrabenden Zielen und spektakulären Aktionen ist entscheidend, sondern die Konzentration auf wenige ausgewählte Aktivitäten führt zu soliden Ergebnissen. Daher kann auch eine vermeintlich „einfache“, kleine und unaufwändige Aufgabe viel bewirken. So hat die Problemlösungsaufgabe „Stringball“ zu vielen Aha-Erlebnissen bei den Teilnehmern geführt. Diese scheinbar simple Übung mit Ihren vielen zielgerichteten Varianten kann einen ganzen Vormittag füllen und zu besseren Ergebnissen führen als zwei spektakuläre Aktionen im Hochseilgarten, auf dem Wildwasser oder in der Felswand.

### 2.4 Bereits vorhandene Stärken nutzen

Trainingsverantwortliche und Bildungseinkäufer sehen heute leider noch viel zu oft die Schwächen der Teilnehmer und wollen diese dann verbessern. Manchmal kommt dieser Anspruch sogar aus dem Teilnehmerkreis. Ein Trainer erzählte mir, dass ihm ein Manager in einem Verhaltenstraining bei der Feedbackrunde den „Vorwurf“ gemacht hatte: „Hören Sie auf mir zu sagen was ich gut gemacht habe, sagen Sie mir klipp und klar, was ich verkehrt gemacht habe und trainieren muss.“ Natürlich ist das wichtig – die Teilnehmer sollen wissen, was sie „falsch“ gemacht haben. Das ist aber nur eine Seite der Medaille. Viele Aktionen, Problemlösungsaufgaben und Lernprojekte im Outdoor-Training sind in ihrer Grundstruktur so aufgebaut, dass die Teilnehmer „zwangsläufig“ Fehler machen oder häufig scheitern (natürlich auch, weil diese Aufgaben für die Teilnehmer keine alltäglichen Aufgaben sind und häufig zum ersten Mal erledigt werden). Selbstverständlich sollte eine Aufgabe herausfordernd sein, sollten die Ziele hoch gesteckt werden. Aber wenn der Trainer dann im Auswertungsgespräch und im Transferprozess nur die Schwächen herausstellt und Ratschläge gibt, wie diese Schwächen beseitigt werden können, dann ist es keine Stärkenorientierung, sondern eine Orientierung an den Schwächen. Wirksame Outdoor-Trainer schaffen im Lernprozess vor allem Situationen und Set-

tings, die dem Lernenden seine Stärken deutlich erkennbar machen. Sie ermuntern die Teilnehmer, darüber nachzudenken, wie sie ihre Stärken in eine Verbindung zu ihren Aufgaben bringen – und notfalls auch den Mut aufbringen, sich die Aufgaben neu zu suchen oder entsprechend anzupassen. Ein wirksamer Trainer baut zunächst auf Stärken der Teilnehmer auf und geht mit den Schwächen seiner Teilnehmer sensibel und konstruktiv um!

## 2.5 Gegenseitiges Vertrauen

Grundlage eines jeden Trainings ist eine klare Vereinbarung mit den Teilnehmern. Beim Outdoor-Training beinhaltet dies neben der Klärung des Rollenverständnisses (Aufgabe, Rolle des Trainers und des Teilnehmers) auch das Thema physische und psychische Sicherheit des Teilnehmers. Hier zeigt sich, wer Teilnehmer ernst nimmt und so eine partnerschaftliche Beziehung mit gegenseitigem Vertrauen aufbauen kann. Dazu gehört Verschwiegenheit gegenüber Dritten genauso wie gemeinsame Arbeits- und Spielregeln. Wirksame Trainer/Outdoor-Trainer nehmen die inneren Ängste ihrer Teilnehmer ernst. Dies ist keine reaktive, sondern eine aktive, positive Aufgabe. Trainer, die sich selbst in den Vordergrund spielen, die nicht aktiv zuhören können und die sich selbst als „Clown“ verkaufen, schaffen kein Vertrauen und haben in einem ernstgemeinten Entwicklungs- und Lernprozess keinen Platz. Wirksame Outdoor-Trainer sind und verhalten sich authentisch. Wenn Trainer und Teilnehmer Freude, Traurigkeit, Ängste und Ärger ausdrücken können, dann ist das ein wesentliches Merkmal dafür, dass eine Basis gegenseitigen Vertrauens geschaffen worden ist.

## 2.6 Positiv oder konstruktiv denken

Es gibt kein Training, das immer exakt so verläuft, wie man es sich in der Vorbereitung vorgestellt hatte. Ich habe alles erlebt: von „kurz vor dem Abbruch“ bis „ein mittelmäßiges Feedback“ oder „ganz anders als geplant aber hochwirksam“. Wirksame Trainer schauen den Realitäten und Problemen im Training ins Auge, ohne etwas zu beschönigen oder zu verdrängen, sprechen auch vermeintlich unangenehme Wahrheiten an und sehen Krisen als Lernchancen an. Sie suchen nach den Möglichkeiten und Chancen, diese für den Lernprozess zu nutzen.