



universität
wien

MASTER THESIS

Titel der Master Thesis / Title of the Master's Thesis

„Erwartungen an Outdoor-Trainings unter besonderer
Berücksichtigung der Integrativen Outdoor Aktivitäten
(IOA®)“

verfasst von / submitted by

Herbert Marchl

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science (Outdoor-Training and Development) (MSc)

Wien, 2021 / Vienna 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
Postgraduate programme code as it appears on
the student record sheet:

A 992882

Universitätslehrgang lt. Studienblatt /

Integrative Outdoor-AktivitätenR (MSc)

Postgraduate programme as it appears on
the student record sheet:

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Günter Amesberger

Erklärung

„Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und nur die ausgewiesenen Hilfsmittel verwendet habe. Diese Arbeit wurde weder an einer anderen Stelle eingereicht (z.B. für andere Lehrveranstaltungen) noch von anderen Personen (z.B. Arbeiten von anderen Personen aus dem Internet) vorgelegt.“

Herbert Marchl

Wien, im April 2021

Danksagung

Ich bedanke mich bei allen Menschen, die mich in meiner Arbeit an dieser Master-Thesis unterstützt haben.

Danke an Michaela für die liebevolle Begleitung, die fruchtbaren Diskussionen und die unermüdliche Bestärkung bei der Realisierung der Arbeit.

Danke an Helmut für den kritischen Blick, die wertvollen Hinweise und so manche Ermunterung.

Danke allen IOA® Trainerinnen und Trainer sowie allen Kolleginnen und Kollegen für die Entwicklungsmöglichkeiten und die wertvolle gemeinsame Zeit.

Danke an Dr. Reinhold Pfingstner für die Einführung in das Feld des Outdoor-Trainings.

Danke an Prof. Günter Amesberger für die Möglichkeit diese Arbeit zu schreiben und die zahlreichen Inputs und Ideen im Zuge der Betreuung.

Abstract (Deutsch)

Die vorliegende Master-Thesis beschäftigt sich mit der Frage, welche Erwartungen die Österreicher*innen an Outdoor-Trainings haben.

Ausgangspunkt ist das Verständnis der IOA® - Integrative Outdoor Aktivitäten - von handlungsorientiertem Lernen und Outdoor-Trainings. Der Bogen reicht dabei von der Theorie zu Team- und Führungskräfteentwicklung allgemein, einigen Modellen der Erwartung bis hin zum Outdoor-Training im Verständnis der IOA® im Speziellen.

Um einen möglichst umfassenden Überblick über die Erwartungen an Outdoor-Trainings zu erhalten, kam die Methode der Online-Befragung zum Einsatz. Die Einladungen zur Umfrage gingen per Mail an die Teilnehmer*innen eines Online-Panels. Als Zielgruppe der potenziellen Teilnehmer*innen an Outdoor-Trainings wurden qualifizierte Berufstätige (qualifizierte Angestellte und Beamt*innen, Selbstständige, Freie Berufe sowie Facharbeiter*innen und Meister*innen) zwischen 18 und 59 Jahre definiert und nach ihren Erwartungen an Team- und Führungskräftetrainings befragt.

Die Ergebnisse belegen, dass potenzielle Teilnehmer*innen durchwegs hohe Erwartungen an Outdoor-Trainings für Teams- und Führungskräfte haben. Es zeigt sich, dass die Erwartungen auch erfüllt werden, denn 82% von den Personen, die bereits ein Outdoor-Training absolviert haben, geben an, dass ihre Erwartungen ganz oder eher erfüllt wurden.

Als wichtigste Erwartung an Führungskräftetrainings geben die Befragten „konstruktive Konfliktlösung“ mit 71% an und als wichtigste Erwartung an Teamtrainings „Zusammenarbeit im Team verbessern“ mit 75%.

Eine ungestützte Bekanntheit von Outdoor-Trainings Anbieter*innen konnte bei den Teilnehmer*innen in der Befragung nicht festgestellt werden.

Abstract (English)

This master's thesis deals with the question of what expectations Austrians have of outdoor training.

The starting point is the understanding of the IOA® - Integrative Outdoor Activities - of action-oriented learning and outdoor training. The arc ranges from theory to team and leadership development in general, some models of expectation to outdoor training in the understanding of IOA® in particular.

The online survey method was used to obtain the most comprehensive possible overview of the expectations of outdoor training. The invitations to the survey were emailed to the participants in an online panel. Qualified professionals (qualified employees and civil servants, self-employed, freelance professions as well as skilled workers and masters) between 18 and 59 years of age were defined as the target group of potential participants in outdoor training courses and questioned according to their expectations of team and management training.

The results show that potential participants have consistently high expectations of outdoor training for teams and managers. It can be seen that expectations are also met, because 82% of people who have already completed outdoor trainings state that their expectations have been fully or rather met.

As the most important expectation of management training, the respondents give "constructive conflict resolution" with 71% and as the most important expectation of team training "improve teamwork" with 75%.

An unsupported awareness of outdoor training providers could not be determined among the participants in the survey.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ziel der Arbeit.....	1
1.2	Persönliches Interesse	1
1.3	Ausgangslage	2
1.4	Forschungsfrage.....	2
1.5	Methoden-Auswahl.....	2
1.6	Struktur der Arbeit	3
2	Personal- und Teamentwicklung allgemein	4
2.1	Personalentwicklung	4
2.2	Führungskräfteentwicklung	5
2.3	Teamentwicklung.....	7
3	Outdoor-Trainings.....	8
3.1	Outdoor-Training zum Begriff.....	8
3.2	Formen von Outdoor-Trainings	8
3.3	Zielgruppe von Outdoor-Trainings	9
3.4	Besonderheiten von Outdoor-Trainings im Organisationskontext	10
4	Hintergründe des Curriculums und Konzept der IOA [®]	11
4.1	Das Kreismodell	11
4.2	Zusammenfassung Kreismodell.....	16
4.3	Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten?.....	16
4.4	Theoretischer Rahmen	17
5	Theoretische Modelle zur Erwartung	18
5.1	Erwartungen aus soziologischer Sicht	18
5.2	Erwartung aus psychologischer Sicht	21
5.3	Erwartungs-Valenz-Theorien.....	23
6	Forschungsfrage und Hypothesen	27
7	Methode.....	29
7.1	Grundgesamtheit	29
7.2	Onlinebefragung	30
7.3	Studiendesign.....	31
7.4	Soziodemografie	32
7.5	Bilder von Outdoor-Trainings	34

7.6	Fragebogenentwicklung.....	35
7.7	Beschreibung der Themenblöcke des Fragebogens, der Fragen und der Items	36
7.7.1	Erwartungen an Team- und Führungskräftetraining allgemein.....	36
7.7.2	Bilder zu Outdoor-Trainings	37
7.7.3	Erwartungen an Inhalte von Team- und Führungskräftetrainings.....	38
7.7.4	Erwartungen an Outdoor-Trainings für Team- und Führungskräfteentwicklung	39
7.7.5	Erfahrungen mit und Bedarf an Team- und Führungskräfteentwicklung.	40
7.7.6	Bekanntheit von „Qualitätssiegeln“ bzw. Ausbildungen von Outdoor-Trainern	40
7.7.7	Bekanntheit der Initiative Outdoor Aktivitäten IOA®.....	40
7.7.8	Soziodemografie.....	40
8	Beschreibung der Ergebnisse	42
8.1	Deskriptive Beschreibung der Ergebnisse	42
8.1.1	Spontane Begriffe zu Outdoor-Trainings und Bewertung.....	43
8.1.2	Frage 4.1 Inhalte von Führungskräftetrainings.....	44
8.1.3	Frage 4.1 Inhalte von Teamtrainings.....	46
8.1.4	Erwartungen an die Inhalte von Outdoor-Trainings für Führungskräfte und Teams.	47
8.1.5	Erfahrungen mit Indoor- und Outdoor-Trainings.....	52
8.1.6	Bedarf an Führungskräfte- und Teamtrainings.....	55
8.1.7	Besonderheiten von Outdoor-Trainings	55
8.1.8	Bekanntheit von Outdoor-Trainings Anbietern und der IOA®.....	56
8.1.9	Zusammenfassung der Beantwortung zuvor gestellten Fragen.....	58
9	Hypothesenprüfung	59
10	Diskussion der Ergebnisse, Limitationen und Ausblick.....	64
11	Literaturverzeichnis	66
12	Abbildungsverzeichnis	69
13	Tabellenverzeichnis	70
14	Anhang	71

1 Einleitung

1.1 Ziel der Arbeit

Die vorliegende Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, einen Überblick über die Erwartungen an Outdoor-Trainings und Outdooraktivitäten im Zuge der Team-, Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung zu liefern.

Die Ergebnisse bieten eine Unterstützung bei der weiteren Bekanntmachung der IOA Outdoor-Trainings und sollen Argumente für die effektive Bewerbung und Bewertung von Outdoor-Aktivitäten liefern. Mit den Erkenntnissen aus den Ergebnissen kann eine bessere Abstimmung der Angebotssetzung auf die Kundenerwartungen möglich werden. Zusätzlich wird die Frage beantwortet, inwieweit IOA® und Outdoor-Trainings insgesamt in der Zielgruppe bekannt sind.

1.2 Persönliches Interesse

Der Autor beschäftigt sich seit 15 Jahren mit den Themen Coaching, Persönlichkeits- und Teamentwicklung, und zwar unter besonderer Berücksichtigung von Outdoor-Trainings. Dabei stellt sich oft die Frage, inwieweit das Thema Outdoor in der Bevölkerung, also bei den Kunden und Kundinnen, wahrgenommen wird.

Für den Autor liegt das persönliche Interesse darin, dass er neue Angebote für seinen Arbeitsbereich entwickeln möchte und dies auf Basis fundierter Analysen plant. Der Autor hat die Outdoor-Aktivitäten der IOA® als sehr bereichernd für seine persönliche und private Entwicklung erlebt und ist der Überzeugung, dass Outdoor-Training als Methode, die in moderne Trainings- und Beratungssettings eingebaut ist, äußerst effektiv und effizient ist. Einerseits ermöglicht die Methode Outdoor-Training einen besonderen Zugang zu neuen Perspektiven und andererseits unterstützt der handlungsorientierte Ansatz der IOA® den Transfer neu erlernter Handlungsmöglichkeiten und erweiterter Perspektiven in den Alltag. Die Bewusstmachung neuer Perspektiven und der Transfer dieser neuen Perspektiven in den Alltag sind dabei einflussreiche Faktoren, wenn es um Entwicklung von Menschen, Gruppen und Organisationen geht.

1.3 Ausgangslage

Seit 1995, in diesem Jahr wurde das erste Curriculum für integrative Outdoor Aktivitäten® in Österreich entwickelt, findet eine kontinuierliche Ausbildung von Outdoor-Trainer*innen im Zuge des IOA®-Curriculums statt (IOA, 2009a, S. 4). Zusätzlich gibt es weitere Ausbildungseinrichtungen für Outdoor-Trainer*innen in Österreich, die nicht zuletzt dank der strukturierten und umfassenden IOA®-Ausbildung auch deren Ausbildungsqualität laufend verbessert haben. Beispiele dafür sind die Ausbildung zum Jugendcoach der Vereine Naturfreunde und Natur als Partnerin. Im Zuge dessen bietet sich die Möglichkeit, dass mittels einer repräsentativen Studie das Feld von Outdoor-Trainings in Österreich abgefragt werden kann.

Eine Zielsetzung der Arbeit ist es, anhand der Erwartungen an Outdoor-Trainings eine Möglichkeit zu bieten, bestehende Assoziationen, die mit Outdoor-Trainings verbunden werden, zu objektivieren und besser einzuschätzen. Im Sinne des systemischen Ansatzes unterstützt es das Ziel, die Passung im Trainingssystem zu erhöhen. Im Verständnis des Autors sind Outdoor-Trainings immer auch ziel- und entwicklungsdienliche Methoden. Folgende Fragen stehen dabei im Zentrum: Inwieweit stimmen die Erwartungen der Österreicher*innen mit dem Angebot und den handlungsorientierten Methoden der IOA® überein? Welche Vorstellungen haben die Österreicher*innen von Outdoor-Trainings? Sind es Begriffe wie die „Erlebnispädagogik“, Incentive Programme von Outdooranbieter*innen (z.B. Rafting, Hochseilgarten, ...), oder wird Outdoor-Training als moderne Trainingsmethode gesehen?

Die vorliegende Arbeit legt den Fokus auf Team- und Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung im beruflichen Kontext.

1.4 Forschungsfrage

Welche Erwartungen haben potenzielle Teilnehmer*innen an Outdoor-Trainings in Bezug auf Team- und Führungskräfte Trainings?

1.5 Methoden-Auswahl

Das Feld der Outdoor-Trainings kann als sehr heterogen bezeichnet werden und im hier engeren Sinne wird es als Teil der Trainings- und Beratungssettings gesehen. Die vorliegende Studie kann nicht auf bereits bestehende Studien zurückgreifen, da das gesamte Feld in Österreich bisher noch nicht untersucht wurde. Die Herausforderung besteht vor

allem darin, eine möglichst umfangreiche Abbildung der Zielgruppe von potenziellen Teilnehmer*innen an Outdoor-Trainings zu finden.

Wie im Kapitel Methode dargelegt wird, ist eine Onlinebefragung potenzieller Teilnehmer*innen an Outdoor-Trainings mittels Online Fragebögen über ein Online-Panel ein vielversprechender Ansatz, um einen österreichweiten Einblick in das Feld der Outdoor-Trainings zu bekommen.

1.6 Struktur der Arbeit

Am Beginn der Arbeit stehen die Abgrenzung und Eingrenzung des Themas zu den Bereichen Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung und Teamentwicklung.

Im angrenzenden Kapitel erfolgt dann die Definition von Outdoor-Trainings im Allgemeinen, ein Überblick über Formen und Zielgruppen von Outdoor-Trainings, ergänzt um die Besonderheiten aus der Sicht von Unternehmen.

Kapitel 4 beleuchtet den Hintergrund und den Aufbau der Outdoor-Trainings durch die IOA® mit dem Kreislaufmodell und der Theorie der Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten.

Im Kapitel 5 werden die theoretischen Modelle zum Thema Erwartung aus soziologischer und psychologischer Perspektive beschrieben und das Erwartungs-Valenz-Modell vorgestellt. Mit dem Erwartungs-Wert-Modell von Vroom wird auch auf die Besonderheiten für Organisationen hingewiesen.

Im Kapitel 6 werden auf Grund der vorangegangenen Theorie die Forschungsfrage beschrieben und die dazu passenden Hypothesen gestellt.

In Kapitel 7 werden die eingesetzte Methode und das Studiendesign vorgestellt.

Die Ergebnisse werden mit Grafiken und Auswertungen im Kapitel 8 präsentiert und in Kapitel 9 erfolgt dann die Überprüfung der Hypothesen.

Die Limitationen der Arbeit und der Ausblick auf weitere Schlussfolgerungen runden die Arbeit ab.

2 Personal- und Teamentwicklung allgemein

Betrachtet man Outdoor-Trainings als Methode ist es notwendig, Personal- und Teamentwicklung auch im allgemeinen, weiteren Sinn zum Vergleich heranzuziehen.

2.1 Personalentwicklung

Die meisten Unternehmen brauchen Personal, um mit dessen Know-how und Stärken die Unternehmensaufgaben erfolgreich und effizient zu bewältigen und die definierten Ziele zu erreichen. Im Zeitalter des lebenslangen Lernens ist es essenziell, den Mitarbeiter*innen zu ermöglichen, die persönlichen Kompetenzen und Qualifikationen laufend zu verbessern. Leidenfrost et. all (Leidenfrost, Götz, & Hellmeister, 2000, S. 25) fassen dabei Persönlichkeitsentwicklung wie folgt zusammen:

- „1. Personen können sich langfristig ändern, mittelfristig sind verschiedene Persönlichkeitseigenschaften unterschiedlich stabil.*
- 2. Nachhaltige Verhaltensveränderungen des sozialen Verhaltens sind, wenn überhaupt, kaum durch Wissensvermittlung, sondern vielmehr durch reflektierte Erfahrungen zu erzielen. Entscheidend sind dabei vor allem emotionale Aspekte.*
- 3. Veränderungsprozesse der Person beeinflussen die Umwelt und umgekehrt.*
- 4. Innerhalb von Weiterbildungsmaßnahmen sind entsprechende Bedingungen in Betracht zu ziehen: - die persönliche Bereitschaft (das Wollen), - die individuelle Fähigkeit zur Veränderung (das Können, das heißt, Bildungsbemühungen sind auf die Persönlichkeitsmerkmale des Lernenden abzustimmen) und - die Einbettung in soziale Systeme (das Dürfen innerhalb der Organisation oder anderer Umwelten).“*
(Leidenfrost, Götz, & Hellmeister, 2000, S. 25)

Dabei wird festgestellt, dass im Bereich Persönlichkeitsentwicklung, Erwartungen an Weiterbildung grundsätzlich von der Seminarankündigung bestimmt werden. Das Spektrum der Erwartungen liegt dabei zwischen fachlicher Motivation und „Heilserwartung“. Irgendwo dazwischen sind Ziele wie optimale Arbeitsfähigkeit, höhere Effizienz im Alltag, mehr Genussfähigkeit und Ähnliches zu finden. (Leidenfrost, Götz, & Hellmeister, 2000, S. 37)

Telefonische Expert*inneninterviews zeigten vier wesentliche Erwartungsrichtungen der Interessent*innen. Diese sind eine gezielte berufliche Kompetenzerweiterung, persönliche Weiterentwicklung und Reflexion, Krisenmanagement und Problembewältigung sowie Neues kennen lernen, Austausch mit anderen und Spaß haben. (Leidenfrost, Götz, &

Hellmeister, 2000, S. 45) Leidenfrost et.al. fassen die persönlichen Gewinne von Seminaren zur Persönlichkeitsentwicklung in den folgenden Punkten zusammen:

1. Die Wichtigkeit von Selbstbeobachtung erkennen.
2. Eine höhere Sensibilität bei der Fremdbeobachtung entwickeln.
3. Einen reflektierten Umgang mit schwierigen Situationen entwickeln.
4. Entwicklung von Achtsamkeit und Sensibilität von Situationen, die einem gut tun.
5. Versöhnter Umgang mit sich selbst. (Leidenfrost, Götz, & Hellmeister, 2000, S. 65)

2.2 Führungskräfteentwicklung

Führungskräfteentwicklung ist als Spezialfall der Personalentwicklung zu betrachten. Führungskräfte sind für Unternehmen ein wichtiges Kapital und in der immer komplexer werdenden Geschäftswelt, braucht es dafür Menschen, die laufend ihre Perspektiven erweitern und Herausforderungen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten können. Für Unternehmen ist daher die Führungskräfteentwicklung von großer Bedeutung, da sie bei angemessenem Einsatz die Führungsqualität steigert, Mitarbeiter*innenpotenziale nutzbar macht und Nachfolgepotenziale sichert. Die Bindung der Führungskräfte an das Unternehmen und die externe Attraktivität werden erhöht und damit in der Regel das Unternehmensergebnis gesteigert. (Armutat, 2007, S. 11)

Für Führungskräfte sind vier Aufgaben des Leitens wesentlich. Diese sind erstens die Beurteilung im Sinne von Bewertung, Diagnose und Analyse, zweitens Entscheidungen treffen, drittens Leitung im Sinne von Anweisungen geben, Aufträge erteilen, instruieren, anleiten und anordnen, und viertens kontrollieren. (Pechtl, 1995, S. 204)

Zu den vier Aufgaben werden zusätzlich noch vier Tätigkeiten beschrieben. Dabei geht es um

1. Kontakte eingehen, um Kommunikation auf der Beziehungsebene zu ermöglichen.
2. Informationsstrukturen installieren.
3. Auseinandersetzungen eingehen und dabei eigene Standpunkte vertreten und erweitern.
4. In Konflikte mit Entscheidungen eingreifen und dabei zielorientiertes Handeln ermöglichen. (Pechtl, 1995, S. 204)

Moderne Führungskräfteentwicklung ist gekennzeichnet durch ein Führungsverständnis, in dem Vielfältigkeit, wechselseitige Abhängigkeiten, Ambiguitäten und konstante Veränderung ihren Platz haben. (Eck, Leidenfrost, Küttner, & Götz, 2010, S. 377)

Dabei werden folgende Punkte mitberücksichtigt:

- Erwerb von Kenntnissen im Umgang mit Vielfalt
- Flexibler Umgang mit situativer Vielfalt
- Flexibler Umgang mit wenigen Ressourcen und Effizienz
- Persönliche Stärken, um den Anforderungen gerecht zu werden
- Entwicklung vielfältiger Methodenkenntnisse (Eck, Leidenfrost, Küttner, & Götz, 2010, S. 378f)
- Verantwortliches Handeln anregen
- Integratives Denken und Problemlösen fördern
- Bilder von Zusammenarbeit mit Flexibilität, Vertrauen, Verantwortung und Respekt fördern
- Integrative Fähigkeiten verbessern (z.B. Energie mobilisieren, balancieren, integrieren, synchronisieren).
- Verhandeln
- Erfahrungen machen, die Entdecken, Gestalten, Selbsterneuern ermöglichen
- Ein vielfältiges Bewusstsein über die eigenen Möglichkeiten entwickeln. (Eck, Leidenfrost, Küttner, & Götz, 2010, S. 379)

In einem systemischen Verständnis ist die Aufgabe von Führung die Gestaltung hilfreicher Systemstrukturen. Dazu gehören im speziellen die Gestaltung von Sinn (Warum wird etwas gemacht), die Gestaltung von Beziehungen und die Gestaltung von Arbeitsstrukturen (Wie wird etwas gemacht). Diese Aufgaben können in den drei Dimensionen Leading, Coaching und Organizing beschrieben werden. (IOA, 2010, S. 10)

Als zentrale Führungstools können das Delegieren, das Feedback, das Gestalten von Entscheidungsprozessen und die Moderation benannt werden. (IOA, 2010, S. 13)

Das Kennenlernen von neuen Modellen und aktuellen Theorien zur Führung, sowie die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten und Normen sowie den Werten und Normen der Organisation ist dabei ebenfalls von zentraler Bedeutung. Gerade in einer sich ständig verändernden Welt ist auch ein regelmäßiges Abgleichen der eigenen Werte und Normen mit anderen Personen hilfreich.

2.3 Teamentwicklung

Grundsätzlich sind Teams eine Sonderform von Gruppen. Jedes Team ist eine Gruppe aber nicht jede Gruppe ist ein Team. Teams sind Gruppen, die gemeinsame Handlungsaufträge haben und deren Mitglieder*innen kooperieren müssen, um gemeinsame, vorgegebene Ziele zu erreichen. (König & Schattenhofer, 2007, S. 18) Die Menschen in diesen Gruppen müssen zu einem Team zusammenwachsen, d.h. sich kennen lernen und die Rollen innerhalb der Gruppe einnehmen. Für die Teamentwicklung im engeren Sinn bedeutet dies immer, dass eine reale Arbeitsgruppe zusammenfindet und dabei verschiedene Prozesse durchläuft. Das Spektrum reicht dabei von ersten allgemeinen Teambuildingmaßnahmen, Prozessbegleitung im Arbeitsalltag, Krisenintervention bei Konflikten bis hin zu Auflösung oder Umgestaltung von Teams. Teambuildingworkshop helfen neu zusammen gestellten Teams, deren Mitglieder noch nicht zusammengearbeitet haben, in dem sie grundlegende Strukturen und Kommunikationsregeln schaffen und sind für ein erstes Gruppenerlebnis von großer Bedeutung. (König & Schattenhofer, 2007, S. 112)

Wie für Gruppen gilt auch für Teams, dass sich Teams im gruppendynamischen Raum bewegen. Der gruppendynamische Raum beinhaltet dabei die Dimensionen Zugehörigkeit (Wer ist dabei, wer ist draußen, zu welchen Gruppen besteht eine Beziehung), Macht (Wie ist die Macht verteilt, wer kann Prozesse steuern oder kontrollieren etc.), und Intimität (Wie nah oder fern stehen sich die Gruppenmitglieder, wieviel Sympathien herrschen untereinander, etc.). (König & Schattenhofer, 2007, S. 35)

In weiterer Folge zählen zu den Inhalten der Teamentwicklung typischerweise die einzelnen Teamphasen bestimmen, verschiedene Teamrollen und Funktionen kennenlernen, Unterschiede im Team schätzen lernen, Vertrauen aufbauen und Kommunikationsstrukturen aufbauen. (Stahl 2004 S. 60f)

Beim Teamlernen geht es vorrangig darum, Teams in ihrer Arbeit zu unterstützen. Eine wesentliche Unterstützung bildet dabei die Selbstbeschreibung des Teams, den erst durch die Reflexion der Selbstbeschreibung entsteht die notwendige Distanz, die Lernen ermöglicht und neue Perspektiven erschließt. Felder der Selbstbeschreibung sind dabei: *„Ziele, Effektivität, Entscheidungsstrukturen, formelle und informelle Regelungen, Rollen, Ergebnisorientierung, Umgang mit Umwelteinflüssen, Umgang mit Aufträgen, Qualitätsansprüche, Führungs- und Folgens-kultur, Umgang mit Vorgesetzten Stellen, Teamkultur, Selbstreflexion, Vereinbarungskultur, Konfliktaustragung, Machtverhältnisse, etc.“* (IOA, 2010, S. 7)

3 Outdoor-Trainings

Im Folgenden wird der Versuch unternommen, das Thema Outdoor-Trainings aus Sicht der Zielgruppe zu behandeln. Nach einer Definition zum Begriff Outdoor-Trainings und einer Beschreibung der möglichen Anwendungsfelder, werden die Grundzüge der theoretischen Hintergründe für Interventionen nach dem Konzept der IOA® vorgestellt.

Anschließend wird auf die Methodenauswahl eingegangen und der Fragebogen vorgestellt.

3.1 Outdoor-Training zum Begriff

Der Begriff Outdoor-Training bezeichnet ein Training das „draußen“ in der freien Natur passiert. Übungen in der freien Natur erleichtern dabei den Zugang zu neuen Perspektiven und schaffen durch ihre Handlungsorientierung hilfreiche Voraussetzungen für einen Transfer in den Alltag.

Zu den Trainings gehören immer auch Reflexion des Verhaltens, das Erlernen neuer Handlungsmuster und der Transfer der Erkenntnisse in den Alltag. Im Gegensatz dazu stehen Incentives, bei denen Spaß, Gemeinschaft und Belohnung im Vordergrund stehen. Outdoor-Trainings sind in der Regel eine handlungsorientierte Entwicklungsvariante. Die Methode arbeitet vor allem mit den vier Dimensionen Bewegung, Abenteuer, Natur und Sprache. (Spielberger, 2016, S. 21)

Outdoor kann als wirksames Medium im Erfahrungslernen betrachtet werden. Insbesondere im Bereich Führungskräfte- und Teamentwicklung können Outdoor-Trainings durch ihre hohe Erlebnisqualität einen wertvollen Beitrag für die Kompetenzerweiterung leisten. Es darf aber nicht außer Acht gelassen werden, dass der Organisations- und Teamkompetenz der Trainer*innen auch im Bereich Outdoor eine große Rolle zukommt. Wenn die Location für das Training oder der Ablauf nicht den Ankündigungen entsprechen oder die Kompetenz der Trainer*innen angezweifelt wird, dann treten auch die vielen Vorteile der Methode in den Hintergrund. Die Bedeutung von Organisations- und Teamkompetenz der Trainer*innen kann also durch die Wirksamkeit des Mediums nicht ersetzt werden. (Warhanek, 2013, S. 225f)

3.2 Formen von Outdoor-Trainings

Es gibt vielfältige Formen der Anwendungsmöglichkeiten von Outdoor-Trainings.

Während bei Outdoor als Selbstzweck, die „abenteuerliche Aktion“ im Vordergrund steht und bei Outdoor als Ziel davon ausgegangen wird, dass das gemeinsame Erlebnis selbst wirkt, werden bei Outdoor als Methode mögliche Abenteuer und Erlebnisse als Hilfsmittel verwendet, um zielgerichtete Auseinandersetzung mit vorher vereinbarten Themen zu schaffen. Im Vordergrund steht die bewusste Auseinandersetzung mit Handlungen, Aufgabenstellungen und Settings sowie der Transfer des Gelernten in den Alltag. (IOA, 2009a, S. 5)

Das Verständnis der IOA® entspricht der Form des Outdoor als Methode. Nach diesem Verständnis sind Integrativen-Outdoor-Aktivitäten® in den Bereichen Pädagogik, Sozialarbeit, sozialtherapeutische Arbeit, Personalentwicklung, Assessments, Führungskräfteentwicklung, Team- und Organisationsentwicklung und Psycho-Therapie erprobt und theoretisch fundiert. (IOA, 2009b, S. 44)

Im Folgenden wird der Fokus auf die Bereiche Personalentwicklung sowie Team- und Organisationsentwicklung gesetzt. Im Bereich Personalentwicklung können handlungsorientierte Ansätze vor allem Assessments und Führungskräfteentwicklung unterstützen. Im Bereich Team- und Organisationsentwicklung wird der Fokus auf das Team oder systemisch-organisatorische Rahmenbedingungen gelegt. In beiden Bereichen sind Firmen und öffentliche Einrichtungen die wesentlichen AbnehmerInnen (IOA, 2009b, S. 44).

Zusammenfassend kann damit als Definition für Outdoor-Trainings folgende Formulierung verwendet werden.

Outdoor-Trainings sind Seminare und Trainings, die mehrheitlich im Freien stattfinden und konkrete Zielsetzungen im persönlichen und beruflichen Kontext bearbeiten.

3.3 Zielgruppe von Outdoor-Trainings

Grundsätzlich ist die Zielgruppe von Outdoor-Trainings (wie oben definiert) in der Arbeitswelt zu finden. Also in allen Unternehmen wo es um Teams, Gruppen, Organisation und Führung geht.

Übliche Zielsetzungen von Outdoor-Trainings sind dabei:

- Führungskompetenz

- Projektmanagement
- Teamentwicklung
- Persönlichkeitsentwicklung
- Cross-Culture, Entwicklung interkultureller Kompetenz
- Optimierung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen (König & König, 2006, S. 23)

Als Zielgruppe im beruflichen Kontext werden Fach- und Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte, Teams, Projektgruppen, Auszubildende, Trainees, neu zu strukturierenden Abteilungen beschrieben. (König & König, 2006, S. 23)

Darüber hinaus ist ein wesentliches Feld von Outdoor-Trainings im Bereich Schule und Bildung zu finden. Dort verfolgen Outdoor-Trainings im Bereich Schule hauptsächlich pädagogische Zielsetzungen wie Sozialverhalten, Persönlichkeitsentwicklung, Aufbau von Selbstvertrauen, Gruppenbildung Verminderung von dysfunktionalen Verhaltensweisen und Übernahme von Verantwortung. (König & König, 2006, S. 23)

Im Verständnis der IOA® ist die Zielgruppe in allen Bereichen des Feldes von Training, Beratung und Coaching zu finden, da Outdoor-Training prinzipiell als Methode angesehen wird.

3.4 Besonderheiten von Outdoor-Trainings im Organisationskontext

Outdoor-Trainings weisen einige Besonderheiten im Vergleich zu Indoor-Trainings auf. Diese Besonderheiten lassen sich in höheren psychischen, psychischen und sozialen Herausforderungen finden, und mit den wichtigsten Lernzielen Selbstständigkeit, Verantwortung und soziale Kompetenz verbinden. Dabei ist anzumerken, dass bei Outdoor-Trainings hauptsächlich affektive Lernerfolge in den Bereichen Motivation, Einstellung und Selbststeuerung erzielt werden. Anderen zu vertrauen, Kompetenzen anderer wertschätzen, die Gruppenzusammenarbeit zu fördern und Verantwortung zu übernehmen, sind besonders bedeutende Themen von Outdoor-Trainings.

„Die konkreten Ziele von Outdoor-Trainings können dabei sehr vielfältig sein; sie reichen von der Unterstützung von Teamentwicklungsprozessen über die Förderung persönlicher und sozialer Kompetenzen bis hin zum Selbst- und Projektmanagement.“ (Schmidt, Köppen, Leppkes, & Breimer-Haas, 2011, S. 214)

4 Hintergründe des Curriculums und Konzept der IOA®

Mit dem Konzept der Integrativen-Outdoor-Aktivitäten kurz IOA® wurde ein Trainingskonzept entwickelt, das die modernen Ansätze der Team-, Organisations- und Persönlichkeitsentwicklung mit Outdoor kombiniert und sich vom reinen Naturverständnis „The mountains speak for themselves“ unterscheidet.

Ausgangspunkt des Konzeptes ist die Überlegung, dass sich Menschen durch Handeln entwickeln. (Amesberger, Schörghuber, & Pfingstner, 2009, S. 3) In diesem Sinne stehen im Konzept der IOA® Maßnahmen im Mittelpunkt bei denen davon ausgegangen wird, dass reflektiertes Handeln ermöglicht wird. Die Basis jeder Planung für die Durchführung Integrativer Outdoor-Aktivitäten® ist immer die Zielgruppe und deren wirksame Unterstützung. Das Ziel ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Teilnehmer*innen in die Lage versetzen, neue Erfahrungen in Anwendungsregeln für Alltags- und Berufssituationen zu transferieren. (Amesberger, Schörghuber, & Pfingstner, 2009, S. 3)

Der Begriff der Integration zielt unter anderem auf die Integration von In- und Outdoortätigkeit ab. Integriert werden zusätzlich:

- Aktion und Reflexion
- Körper, Emotion, Kognition und deren soziale Bedingtheit
- vorausgehenden und nachfolgenden Bedingungen (Setting)
- Kompetenzen bei abgegrenztem Funktionsverständnis
- unterschiedlichen psychologischen und psychotherapeutischen Zugangsweisen
(Amesberger, Schörghuber, & Pfingstner, 2009, S. 3)

Der Ansatz der Natur- und Gruppenerfahrung grenzt sich deutlich von Konzepten des ‚Überlebens‘ und ‚Überwindens‘ ab und stellt die Auseinandersetzung mit der persönlichen Lebensqualität in den Mittelpunkt. Dabei werden die Wirkungen der Integrativen Outdoor-Aktivitäten® umfassend wissenschaftlich begleitet. Grundvoraussetzung für diesen Ansatz ist die entsprechende Qualifikation der Leiter*innen und das ethische Prinzip der Gleichwertigkeit von Menschen. (IOA, 2009b, S. 4)

4.1 Das Kreismodell

Das Konzept der IOA® beruht auf der reflektierten Vernetzung der Ebenen geheimer Motive, Grundannahmen, Rahmen und Ausgangsbedingungen, situative Bedingungen sowie

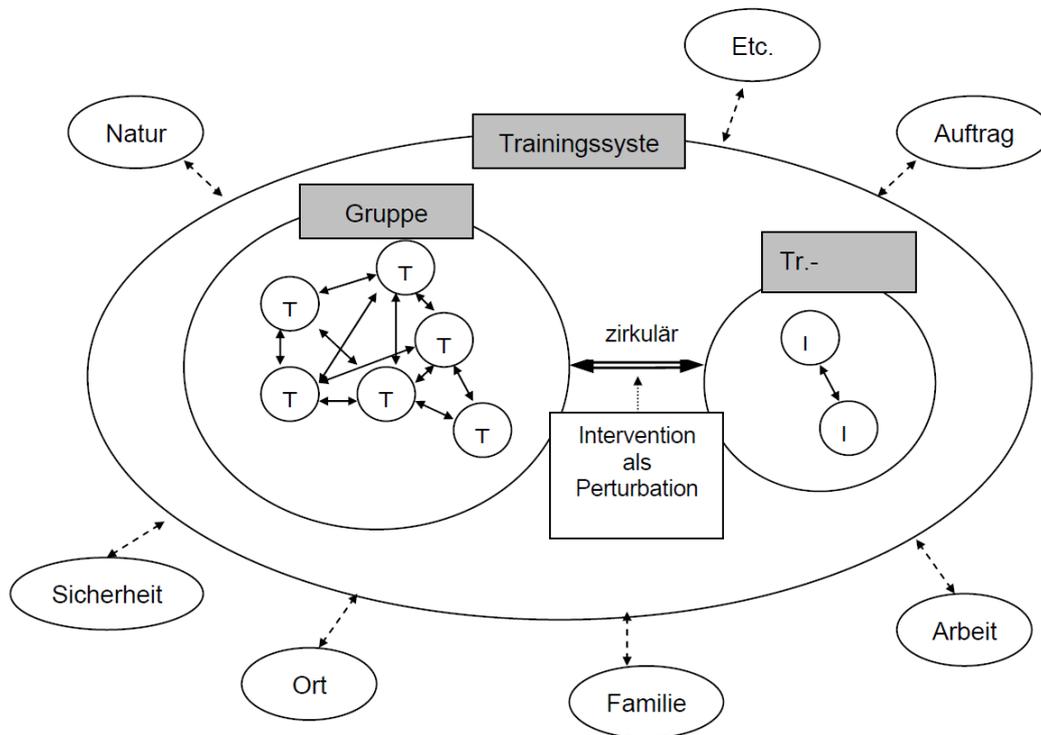
Beratener – Beziehung und Effektivitätskontrolle wichtige Kriterien für die Diskussion der Qualität von Trainings- und Beratungsansätzen sind. (IOA, 2009b, S. 7)

In der Ebene der Rahmen und Auftragsbedingungen werden die Grundannahmen wirksam. Hier wird der Trainer, die Trainerin für den Auftraggeber oder die Auftraggeberin sichtbar und seine/ihre Haltung von anderen Ansätzen unterscheidbar. Die Rahmen- und Auftragsbedingungen erhalten beim Beratungsansatz der Integrativen-Outdoor-Aktivitäten insofern erhöhte Brisanz, „als den Konstrukten „Natur“, „Outdoor“, ... ohnehin schon „heilende“ und „automatische“ Wirkung zugesprochen wird.“ (IOA, 2009b, S. 41) Daher sind die Berater*innen gefordert, mit den Kund*innen die Absichten und die erwarteten und phantasierten Wirkungen des Konzepts zu erforschen. Hier gilt es insbesondere Hypothesen zu Auftragsklärung, Zielgruppe, Teilnehmer*innenkompetenz, Transfer, Trainer*innenkompetenz, Seminarort und Ressourcen zu bilden.

In der Ebene der „situativen Bedingungen“ sind die in der unmittelbaren Trainingssituation wirksamen Faktoren angesiedelt, wobei die Abgrenzung zu den Auftrags- und Rahmenbedingungen bei einigen Elementen fließend ist. Besondere Bedeutung haben hier Körper, Sicherheit und Natur. Auch die Gruppenprozesse werden vor diesem Hintergrund betrachtet. (IOA, 2009b, S. 51) Bei den situativen Bedingungen liegt der Fokus auf den Bereichen Natur, Sicherheit, Trainingssystem, Gruppe, Trainer*innensystem, Leiter*innen und Teilnehmer*innen. Abbildung 2 zeigt die in der Trainingssituation wirksamen Systeme.

Abbildung 2

In der Trainingssituation wirksame Systeme (IOA, 2009b, S. 52)



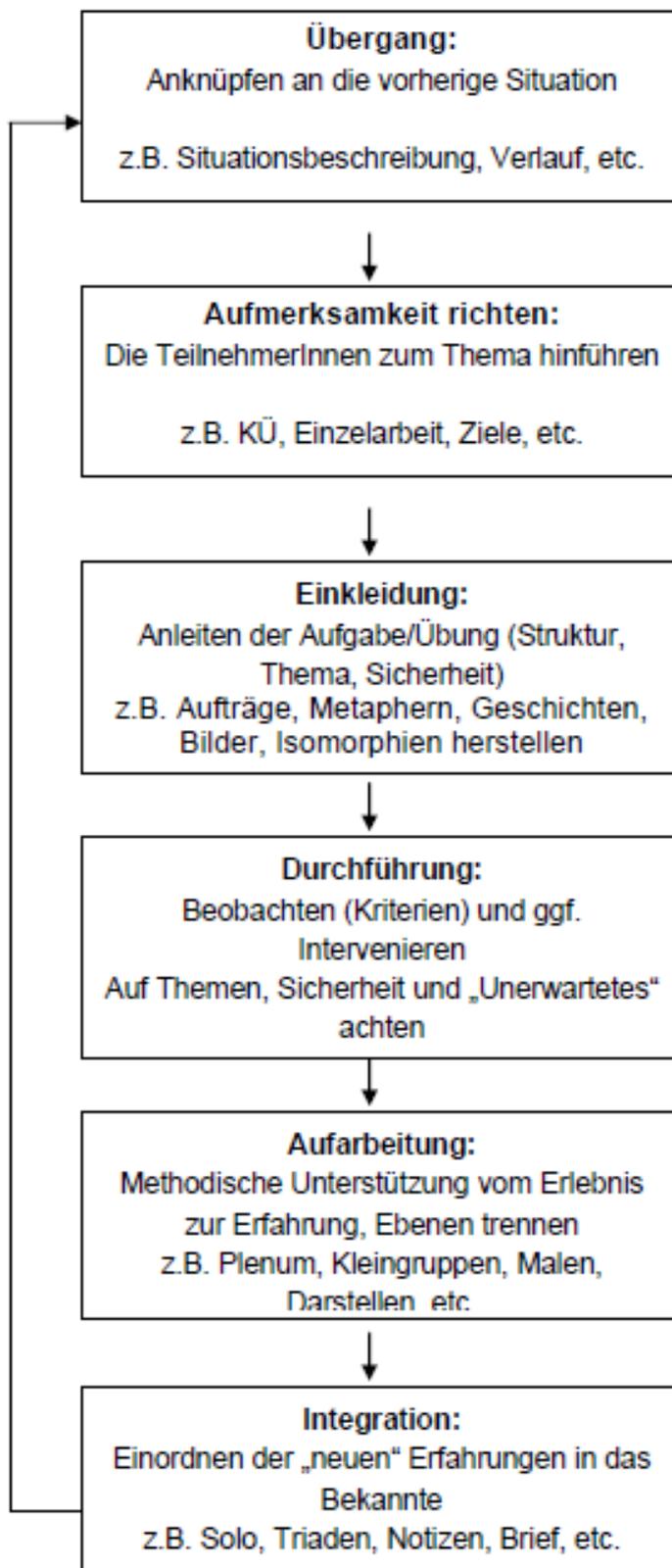
Auf der Ebene „Methoden Interventionen“ treffen Handlungen von Trainer*innen und Teilnehmer*innen unmittelbar aufeinander. „Die Trainer*innen intervenieren und setzen dabei verschiedene Methoden ein, die Teilnehmende*innen setzen sich zu diesen Angeboten in Beziehung, handeln, erleben, erfahren, entwickeln neue Handlungsmöglichkeiten, die wiederum in neuen Handlungen ausprobiert und überprüft werden.“ (IOA, 2009b, S. 54)

Im Konzept der IOA© wird Methode als Werkzeug verstanden, das in sich abgegrenzt beschreibbar ist und in Kontexte eingebunden verstanden werden muss. Die Intervention wiederum wird als eine bewusst gesetzte Maßnahme zur Steuerung des Prozesses verstanden. (IOA, 2009b, S. 54)

Im Bewusstsein, dass auch nicht bewusst gesetzte Kommunikationen der Trainer*innen wirken, erlangen im Konzept IOA ein reflexives Interventionsverständnis und laufende Supervision wesentliche Bedeutung.

Abbildung 3

Der Bogen als Interventionsstrategie (IOA, 2009b, S. 55)



4.2 Zusammenfassung Kreismodell

Bei den zentralen Theorien, die in der Ausbildung vermittelt werden, handelt es sich hier um systemische, handlungstheoretische, psychologische und gruppendynamische Ansätze.

Der Grundgedanke ist, dass der Mensch sich durch Handeln entwickelt und verändern kann und dass er seine Handlungsmöglichkeiten erweitert. Die Neurobiologie zeigt in den letzten Jahren, dass sich das menschliche Gehirn durch Handeln verändert, das Gehirn passt sich der Handlung an (Spitzer, 2007, S. 78)

Folgerichtung muss ein handlungsorientierter Ausbildungsansatz die Handlungsmöglichkeiten der Teilnehmer*innen erweitern und eine wesentliche Funktion im zukünftigen Berufsleben haben.

Zentrales Thema ist der Zielbezug, dieser wird im IOA® Curriculum wie folgt beschrieben:

„Dem Ansatz der Integrativen-Outdoor-Aktivitäten® zufolge werden bewegungsbezogene Übungen und Aufgabenstellungen auf Basis klarer und hinterfragbarer Grundannahmen, innerhalb eines verhandelten und vereinbarten Rahmens, prozessorientiert in Abstimmung auf die Person und die Gruppe, unter Nutzung der Natur, in einem Sicherheitsrahmen, mit dem Ziel, die Handlungsmöglichkeiten von Personen, Gruppen und Organisationen zu verdeutlichen und Entwicklungsimpulse anzustoßen.“ (IOA, 2009a, S. 6)

Dabei hat der Ansatz der IOA® folgende Ansprüche:

- Die Vernetzung von Outdoor–Feldkompetenz und theoretischen, persönlichen und praktisch-methodischen Kompetenzen.
- Aufbau von Integrationskompetenz wie z.B. zwischen sportartspezifischer und pädagogischer Kompetenz. Das Handeln von Leiter*innen, Teilnehmer*innen und Gruppen soll theoretisch fundiert, empirisch erfassbar und mit Planungs- und Durchführungskonzepten, sowie Interventionsmaßnahmen in Beziehung gesetzt sein. (IOA, 2009a)

4.3 Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten?

Wie, so stellt sich nun die Frage, können Personen und Gruppen Handlungsmöglichkeiten erweitern. Laut Rolf Arnold erfolgt Lernen im Zuge der Irritation und / oder Angst. Irritation ist dabei eine Quelle der Veränderung, die andere ist das „kritische Lebensereignis“ (z.B.

der Schicksalsschlag). Kritische Lebensereignisse können unserer vertrauten Gewissheit den Boden entziehen. Irritationen können Lernprozesse auslösen. (Arnold, 2009, S. 48)

Wenn es darum geht Handlungsmöglichkeiten zu erweitern, wird von der Annahme ausgegangen, dass Handlungen zu Erlebnissen führen, diese Erlebnisse wiederum führen zu impliziten und expliziten Erfahrungen. Erfahrungen wiederum führen in der Regel zu erweiterten Handlungsmöglichkeiten und zur subjektiv besseren Passung von künftigen Handlungsmöglichkeiten und Aufgaben, sowie zur besseren Passung von Zielen von Personen und Teams. (IOA, 2009a, S. 8)

4.4 Theoretischer Rahmen

„Im anthropologischen Sinne „handelt“ wer nicht nur reagiert, sondern von sich aus etwas tut oder unterlässt (agiert). Damit wird eine Wesenheit des Menschen beschrieben, die ihn von anderen Lebewesen abgrenzt. Handeln als ziele- und wertebasiertes Verhalten, das der Reflexion zugänglich ist und dass, obwohl die Person selbst handelt, sie sich dabei auch „zusehen“ kann. Das ermöglicht Fragen wie:

- Warum tue ich, wie ich tue?
- Wozu mache ich das?
- Wie mache ich das?
- Will ich das?
- Worauf muss/möchte ich achten?
- Wer sieht mich, wer bewertet mein Handeln? ...“ (IOA, 2009b, S. 19)

Handeln im psychologischen Sinn ist zielgerichtet und reflektiert. Handlungsorientierte Ansätze stellen die (relative) Autonomie menschlicher Entscheidungen und menschlicher Zielsetzungen in den Mittelpunkt des zugrundeliegenden Menschenbildes. (IOA, 2009b, S. 20)

Die Beziehung zwischen dem Klient*innensystem und demjenigen, der gerade diese Beratungsfirma, -Institution, -abteilung, -person empfohlen hat, bestimmt weitgehend welche Erwartungen an Berater*innen gerichtet werden.

5 Theoretische Modelle zur Erwartung

Erwartungen sind ein zentraler Erfolgsfaktor für Trainings und Beratungen.

Sie beeinflussen aus systemischer Sicht auch die Erfahrungen und Wahrnehmungen und werden wiederum von Erfahrungen beeinflusst.

In diesem Kapitel werden drei zentrale Ansätze von Erwartungstheorien vorgestellt. Die soziologische Perspektive, die psychologische Perspektive und Erwartungs-Valenz-Modelle.

5.1 Erwartungen aus soziologischer Sicht

In der Soziologie ist Erwartung von zentraler Bedeutung. Erwartungen des Individuums prägen das eigene soziale Handeln und werden wechselseitig wiederum von den Erwartungen anderer mitgeprägt. Die soziale Rolle ist dabei als eine Vielzahl an Personen gerichteter Erwartungen anzusehen (Scherr, 2016, S. 59).

Daraus entwickeln sich Rollenerwartungen an einen bestimmten Personenkreis. Diese Rollenerwartungen sind Annahmen darüber, was Mitglieder von Bezugsgruppen zu tun haben und wie sie ihre Rollen ausgestalten sollen.

„Soziales Handeln eines Individuums ist immer auf das Erwartungshandeln anderer Personen gerichtet. Wir erwarten von unseren Handlungspartnern, dass sie sich „rollenkonform“ als Vater, Studierender oder als Verkehrsteilnehmer verhalten.“ (Schäfers, 2016, S. 35)

Wenn es in den sozialen Handlungen fehlende Übereinstimmungen gibt, dann werden einzelne Normen hervorgehoben, in diesem Sinne werden Normen zu sozialen Rollen, als Verfestigung von Normen, Gesten und Symbolen, also als „Summe von Erwartungen, die alter (der Andere) an ego (mein Verhalten) richtet“. (Schäfers, 2016, S. 36f)

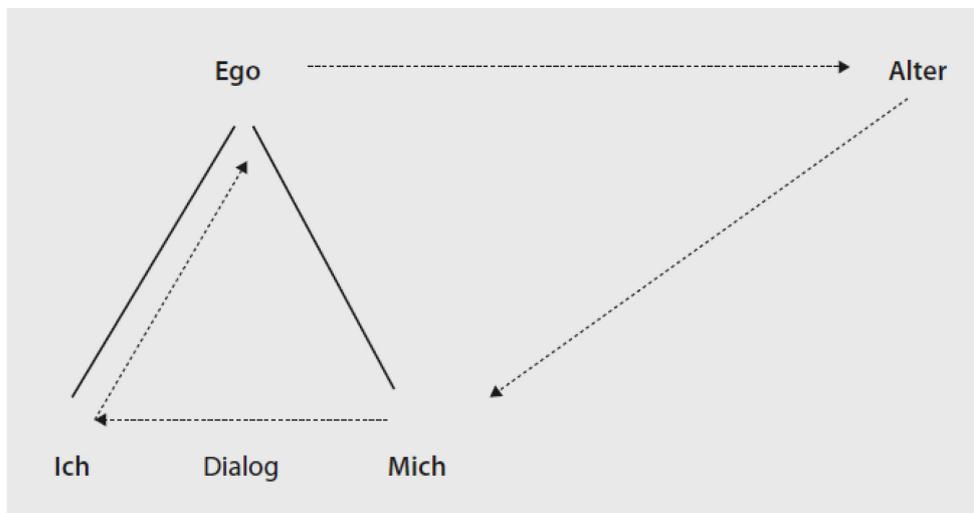
Dabei ist das Rollenkonzept ein unverzichtbares Analyseinstrument der Soziologie. Einerseits steht die soziale Rolle im Schnittpunkt zwischen sozialer Differenzierung (wie z.B. der Arbeitsteilung) und sozialer Normierung. Andererseits wird der Rollenbegriff komplementär zur zugehörigen sozialen Position, die ein Individuum einnimmt, gesehen. *„Somit kann die soziale Position als der statische Aspekt, das konkrete Rollenhandeln als der dynamische Aspekt des sozialen Handelns angesehen werden.“* (Schäfers, 2016, S. 36)

Die soziale Rolle stellt klar, was getan werden muss und erzeugt Verlässlichkeit, Dauerhaftigkeit und Erwartbarkeit im Zusammenleben. Dabei steht die klassische Rollenauffassung, die von den Anforderungen der sozialen Systeme aus die Ansprüche an eine Rolle formuliert, der Rollenauffassung aus der Sicht des handelnden Individuums gegenüber. Hier hat das Individuum die Intention aus der Fremdrolle eine Eigenrolle zu machen, um seine personale Identität zu behaupten. (Schäfers, 2016, S. 37)

Mit steigender Differenzierung erhöht sich auch die Notwendigkeit der Rollenflexibilität. Das Modell von Mead (siehe Abbildung) thematisiert, wie die Auseinandersetzung mit der unmittelbaren Seinserfahrung „I/Ich“ und der Vorstellung vom eigenen Bild bei Anderen „Me/Mich“ zum „Ego“, zur sozial vermittelten Identität wird. Im Zuge dessen werden die Anderen, zu generalisierten Anderen die erwartungsgemäß handeln zum „Alter Ego“, zum anderen ICH. Dieses Alter Ego prägt meine Vorstellungen und Erwartungen an Mich. (Elbe, 2016, S. 46f)

Abbildung 4

Identitätsausbildung im Sozialisationsprozess (Elbe, 2016, S. 47)



Es bleibt beim Menschen aber nicht bei einer Rolle, sondern jeder Mensch hat unterschiedlich viele Rollen, um situativ angepasst zu handeln. Welche Rolle das soziale Handeln dominiert, ist von den Handlungserwartungen im jeweiligen Kontext abhängig. (Elbe, 2016, S. 48)

Die zentrale Rolle in einer Organisation ist die Mitgliedschaftsrolle. Dabei ist die aus rollentheoretischer Sicht die berufliche Sozialisation die Fortführung bereits gemachter Sozialisationserwartung. Hier entstehen Rollenkonflikte aufgrund abweichender

Erwartungen des Individuums an die berufliche Realität. Wenn jedoch persönliche und soziale Identität nicht mehr übereinstimmt, entsteht eine kognitive Dissonanz, die durch Anpassung beseitigt wird. (Scherr, 2016, S. 56).

Wie in Organisationen insgesamt, treten auch die in Trainings- und Beratungssettings von Outdoor-Aktivitäten Rollenkonflikte auf.

Ein Begriff den Niklas Luhmann in die Diskussion einbringt ist die „Selbst-Sozialisation“. Damit ist gemeint, dass es *„keine kausalen Ursache-Wirkungs-Mechanismen gibt, durch die soziale Interaktion und Kommunikation sich in eindeutiger und bestimmter Weise auf die psychischen Prozesse von Einzelnen auswirken, dass also nicht determiniert ist, wie soziale Erfahrungen kognitiv und emotional verarbeitet werden. ... Es lässt sich aber durchaus beschreiben, dass und wie unterschiedliche Sozialisationsbedingungen individuelle Entwicklungschancen eröffnen.“* (Scherr, 2016, S. 60)

Das Konzept von Rolle und Sozialisation wird in dieser Betrachtung auf soziale Interaktionen, Gruppen, Organisationen und Institutionen angewandt, also aller gesellschaftlichen Strukturen und Dynamiken, die den Kontext für den Aufbau von Entwicklung und Veränderung von Persönlichkeitseigenschaften bilden. Damit bietet das Konzept der Sozialisation der Sozialisation ein Erklärungsmodell *„welche Erfahrungen Individuen in unterschiedlichen sozialen Kontexten ermöglicht oder zugemutet, welche Lernprozesse angeregt oder erzwungen und welche Bildungschancen eröffnet oder verschlossen werden.“* (Scherr, 2016, S. 61)

Dabei gilt, dass die Individualität des Einzelnen durch Sozialisation nicht nur eingeschränkt wird, es ist vielmehr ein Wechsel zwischen Ermöglichen und Begrenzen, den Menschen können sich nur im sozialen Zusammenhang selbstbestimmt entwickeln. (Scherr, 2016, S. 61)

Pechtl führt im Beratungskontext weiter die Unterscheidung von Rolle und Funktion ein. Dabei wird Rolle als das Verhaltensmuster bezeichnet, *„das abgesprochen oder unabgesprochen im sozialen Kontext ausgeübt wird, wogegen die Funktion eine erworbene, verliehene oder festgelegte Rahmenbedingung ist. So ist z.B. Leitung eine Funktion und die Art und Weise wie die Leitung ausgeführt wird, die Rolle.“* (Pechtl, 1995, S. 202)

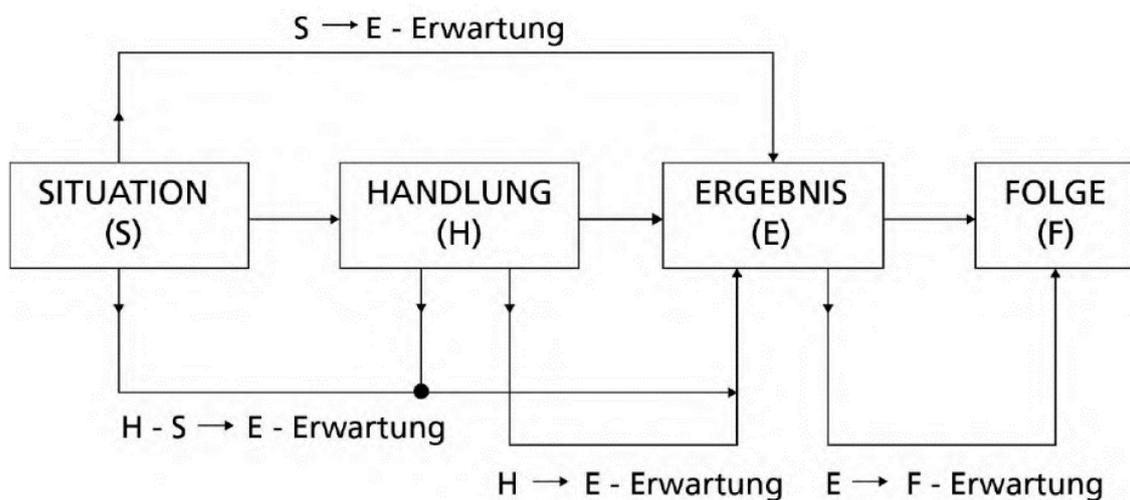
5.2 Erwartung aus psychologischer Sicht

Das Lexikon der Psychologie verwendet folgende Definition von Erwartung: „*Erwartung sei die vorstellungsmäßige Vorwegnahme und Vergegenwärtigung kommender Ereignisse in ihrem Bezug auf die Thematik unserer Strebungen. Diese leitet sich aus vorausgehenden Erfahrungen ab. Dem Handeln gemäß der Erwartung gehe die Erwartungsspannung voraus.*“

Erwartung ist ein zentrales kognitives Konzept und spielt in der Motivations- und Entscheidungstheorie eine wichtige Rolle.

Abbildung 5

Erweitertes kognitives Motivationsmodell (Heckhausen, 1989, S. 468 zit. nach Schermer & Drinkmann 2018, 218)



Heckhausen erklärt motiviertes Verhalten als Folge verschiedener Erwartungen. Er gliedert dabei den motivationalen Prozess in vier Stadien. Diese vier Ereignisstadien sind Situation, Handlung, Ergebnis und Folgen, die mit jeweiligen Erwartungen verbunden sind. (Heckhausen, 1989, S. 468 zit. nach Schermer & Drinkmann 2018, 216)

Dabei sind Erwartungen für die Vorhersage von Handlungsabsichten und die Bewertung von Alternativen in Entscheidungssituationen relevant. Aus dem erweiterten kognitiven Motivationsmodell lassen sich drei Arten von Erwartungen ableiten:

- Situations-Ergebnis-Erwartung: Inwieweit kommt es in der Situation ohnehin zum erwünschten Zustand.

- Handlungs-Ergebnis-Erwartung: Inwieweit glaubt die Person mit einer eigenen Handlung das erwünschte Ergebnis zu erreichen.
- Ergebnis-Folge-Erwartung bzw. Instrumentalität: Gibt es ein positives Ergebnis. (Schermer & Drinkmann, 2018, S. 232)

Erwartung beeinflusst Selbstwirksamkeit, Ergebnisse, und die Attribution und Ursachenzuschreibung von Ergebnissen (Weber & Ramsmayer 2012, S. 86 f). *Der Erwartungseffekt ist dabei das Phänomen, das Menschen Gesehenes oder Gelesenes im Sinne ihrer Erwartungen interpretieren.* (Becker-Carus, Wendt 2017 S. 10)

Schermer und Drinkmann beschreiben die „Wahrnehmungs-Erwartungs-Hypothese“. Hier wird davon ausgegangen, dass jeder Wahrnehmungsvorgang mit Erwartungen beginnt. Wir bilden aus früheren Kognitionen und Perzeptionen Hypothesen, nach welchen Objekten wir Ausschau halten sollen und wie wahrscheinlich es ist, dass diese Objekte auftreten. Dabei wird der Begriff Hypothesen im allgemeinen Sinn als „*Erwartungen oder Prädisposition des Organismus, die dazu dienen, die aus der Umwelt stammende Reizinformation auszuwählen, zu organisieren und umzugestalten*“ gebraucht. Die Wahrnehmung als Prozess verstanden, an dessen Anfang die Entwicklung von Hypothesen steht, diese Hypothesen geben Auskunft über die Erwartungen des Individuums. Darauf folgt die Informationsaufnahme und zum Abschluss die Bewertung auf Stimmigkeit zwischen Hypothese und Reizinput. (Schermer & Drinkmann, 2018, S. 79)

Folgende Beziehungen zwischen Hypothese und Stärke der situativen Wahrscheinlichkeit kennen wir:

- Je stärker die Hypothese, desto höher die Auswahlwahrscheinlichkeit.
- Je stärker die Hypothese, desto geringer ist die Anzahl der benötigten bestätigenden Stimulusinformationen.
- Je stärker die Hypothese, desto größer ist die Anzahl der benötigten widersprechenden Reizinformationen zur Widerlegung der Hypothese.

Die Hypothesenstärke hängt dabei von der Häufigkeit bisheriger Bestätigungen, der Anzahl der konkurrierenden Hypothesen, der emotional-motivationalen Unterstützung, der kognitiven Verankerung und den sozialen Einflüssen ab. Vor allem der soziale Konsens hat entscheidenden Einfluss auf die Wahrnehmung.

Erwartungen sind auch eine wichtige Fehlerquelle bei Beobachtungen. Als Erwartungseffekt tritt dann auf, wenn der Beobachter das sieht oder hört, was er sehen oder hören will, wenn also der Beobachter seine Beobachtungen nicht nach dem eingeführten Beobachtungssystem, sondern nach seinen Hypothesen ausrichtet. Einer der bekanntesten Erwartungsfehler ist der sogenannte Pygmalion-Effekt. (Schermer & Drinkmann, 2018, S. 93)

5.3 Erwartungs-Valenz-Theorien

Erwartungs-Valenz-Theorie sind grundlegende Theorien zu Erwartung und Anreiz. Die zwei wichtigsten Theorien sind dabei die Erwartungs-Valenz-Theorie von Lewin, in der Erwartungs- und Anreizkonzepte in Beziehung gesetzt werden und das Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom.

Abbildung 6

Erwartungs-Valenz-Theorie nach Lewin (Rudolph, 2009, S. 26)

Stärke der Kraft, Erfolg anzustreben: K(e)		Stärke der Kraft, Misserfolg zu vermeiden: K(m)		Resultierende Kraft: K(r)
Valenz von Erfolg	Subjektive Wahrscheinlichkeit von Erfolg	Valenz von Misserfolg	Subjektive Wahrscheinlichkeit von Misserfolg	
V(e)	W(e)	V(m)	W(m)	
Besonders hoch für schwierige Aufgaben, besonders niedrig für leichte Aufgaben.	Besonders niedrig für schwierige Aufgaben, besonders hoch für leichte Aufgaben.	Besonders niedrig für schwierige Aufgaben, besonders hoch für leichte Aufgaben.	Besonders hoch für schwierige Aufgaben, besonders niedrig für leichte Aufgaben.	
Kraft, die zum Erfolg führt: $V(e) \times W(e)^*$		Kraft, die zum Misserfolg führt: $V(m) \times W(m)^{**}$		K(e) + K(m)
* K(e) hat immer ein positives Vorzeichen		** K(m) hat immer ein negatives Vorzeichen		

Der Grundgedanke Lewins ist, dass in jeder Aufgabe ein Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt enthalten ist: Einerseits gibt es die Annäherungstendenz, weil ein möglicher Erfolg als positiv erlebt wird, andererseits eine Vermeidungstendenz, weil ein Misserfolg als

negativ erlebt wird. Annäherungs- und Vermeidungstendenz resultieren aus einer Erwartungs- und einer Wert-Komponente. Dieser Zusammenhang ist in Abbildung 6 dargestellt. Vor der Aufgabenbearbeitung sind meist beide Kräfte wirksam, denn es kann sowohl Erfolg als auch Misserfolg eintreten, daher ergibt sich eine Kraft, die aus einer Annäherungs- und einer Vermeidungskomponente besteht. (Rudolph, 2009, S. 26). Für Individuen kann jedes Objekt einen positiven oder einen negativen Wert annehmen. Dieser Wert den ein Individuum einem Objekt beimisst wird als Valenz bezeichnet. Ist das Objekt der Bedürfnisbefriedigung des Individuums hilfreich, dann wird eine positive Valenz angenommen, wenn das Objekt nicht zur Bedürfnisbefriedigung beiträgt, dann spricht man von negativer Valenz. Wenn Personen Bedürfnisse haben, wird eine Spannung erzeugt. Diese Spannung nimmt ab, wenn das Bedürfnis befriedigt ist und die Valenz erlischt. Oft wirken dann mehrere Kräfte gleichzeitig und wenn sich diese Kräfte widersprechen, entsteht ein Spannungsfeld und es kommt zu Konflikten.

Nach Lewin können dabei drei Arten von Konflikten unterschieden werden. Erstens der Annäherungs-Annäherungs-Konflikt bei dem mindestens zwei Objekte eine positive Valenz haben. Zweitens der Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikt, bei dem beide Handlungsalternativen eine negative Valenz aufweisen und drittens der Annäherungs-Vermeidungs-Konflikt bei dem die Handlungsalternative sowohl positive als auch negative Valenz aufweist. (Hoffmann & Akbar, 2019, S. 45)

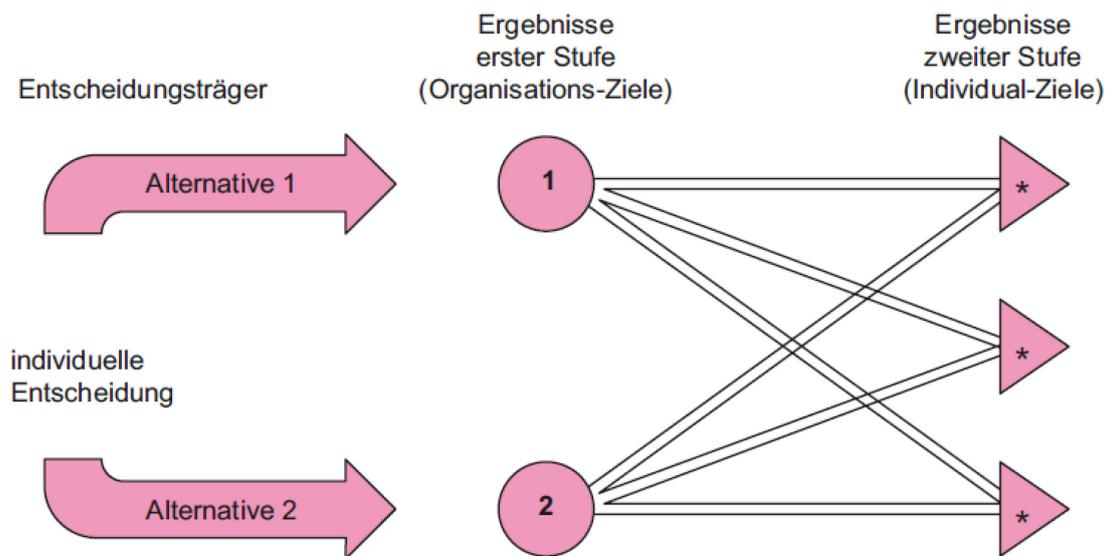
In Bezug auf Führung ist die Perspektive der Erwartungs-Valenz-Theorien, die des Geführten. Die Annahme ist dabei, dass die Leistungsanstrengung des Geführten vom Ausmaß der erwarteten Erfolgswahrscheinlichkeit der Anstrengungen und vom Wert, den der Erfolg für den Menschen hat, also der Erfolgsvalenz, abhängt. Die Führungskraft hat in diesem Modell die Aufgabe, sich in die Geführten hineinzudenken und zu versuchen Erfolgswahrscheinlichkeit und Erfolgsvalenz zu beeinflussen. (Katterbach & Stöver, 2019, S. 68)

Das bekannteste Erwartungs-Valenz-Modell zeigt die Dynamik von Motivationsprozessen im Organisationskontext und geht davon aus, dass dem menschlichen Verhalten grundsätzlich ein Entscheidungsprozess vorausgeht, da das Individuum immer die Wahl zwischen mehreren Handlungsalternativen hat. Motivation ist dabei der Prozess, der die Wahl zwischen den möglichen Aktivitäten bestimmt. Die Theorie versucht hier die Erklärung, warum bestimmte Handlungsalternativen bevorzugt werden. Das Modell unterscheidet die Ebene des Individuums, die Ebene der Organisationsziele und die Ebene

der Individualziele. Die Ebene der Organisationsziele wird als Ergebnis erster Stufe, die Ebene der Individualziele als Ergebnis zweiter Stufe bezeichnet. (Schreyögg & Koch, 2020, S. 425)

Abbildung 7

Grundstruktur des Vroom-Modells (aus Schreyögg & Koch 2020, S.426)



In Abbildung 7 wird die Grundstruktur des Modells dargestellt. Der Entscheidungsträger hat zumindest zwei Alternativen zur Auswahl.

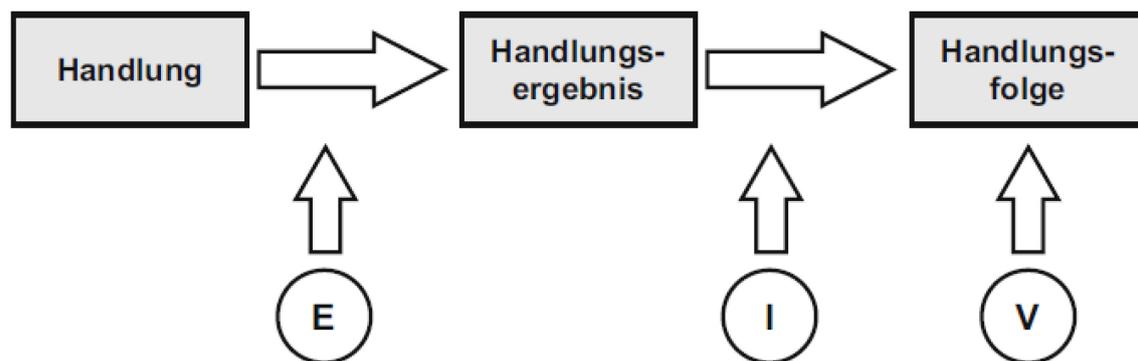
Die „Valenz bezieht sich ganz allgemein darauf, wie sehr das Individuum eine bestimmte Handlungsalternative bzw. deren Ergebnisse schätzt.“ (Schreyögg & Koch, 2020, S. 426) Sie beschreibt also den Nutzen einer Handlung oder den Nutzen der Folgen der Handlung. Der Nutzen ist extrinsisch, wenn eine Person für ein erreichtes Handlungsziel eine Belohnung erhält und intrinsisch, wenn die Handlung mit einer positiven Emotion einhergeht. Der Nutzen der Alternative bestimmt sich aus ihrer Fähigkeit einen bestimmten Zielzustand hervorzurufen. Zusätzlich ist die Motivation zur Wahl einer Alternative auch von der subjektiven Wahrscheinlichkeit, also der Erwartung, mit der gewählten Alternative auch tatsächlich Erfolg zu haben abhängig. Damit nimmt in diesem Modell die Selbstwirksamkeitserwartung eine entscheidende Rolle ein. (Schreyögg & Koch, 2020, S. 427).

In Organisationen findet das Erwartungs-Wert-Modell von Vroom meist in Form des VIE-Theorie Anwendung. Hier wird Erwartung und Wert noch der Faktor Instrumentalität hinzugefügt. V steht für Valenz, I für Instrumentalität und E für Erwartung. Dabei steht die

Instrumentalität für die Stärke der Ergebnisse erster Ordnung und der Ergebnisse zweiter Ordnung. Die Ergebnisse erster Ordnung resultieren direkt aus der Handlung und die Ergebnisse zweiter Ordnung sind Sekundärgewinne. Je stärker ein Ergebnis erster Ordnung mit einem Ergebnis zweiter Ordnung verknüpft ist, desto höher ist die Instrumentalität. Eine hohe Motivation besteht also dann, wenn die Erwartung so hoch ist, dass die Handlung viele Ergebnisse erster Ordnung hervorruft, die in enger Beziehung zu Ergebnissen zweiter Ordnung mit hoher Valenz stehen. (Homburg, 2020, S. 33) „Wenn jedoch im Einzelfall Valenz, Instrumentalität und Erwartungen gut eingeschätzt werden können, so ist die Theorie recht gut dafür geeignet, die Motivation eines Konsumenten zu prognostizieren,“ (Homburg, 2020, S. 33)

Abbildung 8

Die VIE-Theorie von Vroom aus (Lauer, 2014, S. 76)



E = Erwartung, dass ein Handlungsergebnis eintritt.

I = Instrumentalität, d.h. das Ausmaß der tatsächlichen Beziehung zwischen Handlungsergebnis und Belohnung.

V = Valenz, d.h. die Wertigkeit der Belohnung.

6 Forschungsfrage und Hypothesen

Was sind die Erwartungen potenzieller Teilnehmer*innen an Outdoor-Trainings in Bezug auf Team- und Führungskräftetrainings?

Aus der Theorie wird klar, dass Erwartungen nie ohne den entsprechenden Kontext geklärt werden können. Da das Feld von Outdoor-Trainings noch nicht verortet ist, sind in Bezug auf die Forschungsfrage folgende allgemeine Fragen in Bezug auf Größenordnungen von Bedeutung:

- Wie viele Personen haben bereits Vorerfahrungen mit Führungskräfte- und Teamtrainings?
- Wie viele Personen haben bereits Vorerfahrungen mit Outdoor-Trainings für Teams- und Führungskräfte?
- Wie hoch ist die Bekanntheit der IOA®?
- Wie hoch ist die Bekanntheit von Outdoor-Trainings-Anbieter*innen?
- Wie hoch sind die Erwartungen an Team- und Führungskräfte?
- In welchem Ausmaß werden die Erwartungen an Team- und Führungskräfte erfüllt?
- Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Teilnehmer*innen von Team- und Führungskräftetrainings diese Trainings weiterempfehlen?

In weiterer Folge ergeben sich spezielle Fragestellungen und daraus abgeleiteten Hypothesen:

Persönliche Erwartungen an Team- und Führungskräftetraining allgemein.

Hypothese 1: Personen, die bereits an Trainings teilgenommen haben, haben höhere Erwartungen an Team- und Führungskräftetrainings als Personen, die noch an keinen Trainings teilgenommen haben.

Welche Assoziationen entstehen spontan, wenn es um das Thema Outdoor-Trainings geht?

Hypothese 2: Personen, die bereits an Outdoor-Trainings teilgenommen haben, haben positivere Assoziationen zu Outdoor-Trainings als Personen, die noch nicht an Outdoor-Trainings teilgenommen haben.

Die Rolle von Vorerfahrungen

Welche Erwartungen haben Personen an die Inhalte von Team- und Führungskräftetrainings?

Hypothese 3: Personen, die bereits an Indoor- oder Outdoor-Trainings teilgenommen haben, erwarten sich mehr Inhalte von Team- und Führungskräftetrainings als Personen, die noch nicht an Indoor- oder Outdoor-Trainings teilgenommen haben.

Hypothese 4: Führungskräfte haben höhere Erwartungen an Trainingsinhalte von Führungskräftetrainings als Nicht-Führungskräfte.

7 Methode

Die Methode und das Studiendesign zielen darauf ab, eine möglichst repräsentative Stichprobe der Zielgruppe zu erfassen.

Neben der Objektivität sind in der empirischen Forschung Reliabilität und Validität von Messungen von zentraler Bedeutung. Dabei sagt die Reliabilität etwas über die Zuverlässigkeit der Messung aus, also ob bei einer Wiederholung der Messung das gleiche Ergebnis erzielt wird und die Validität stellt sicher, dass gemessen wird, was gemessen werden soll. (Brosius, Haas, & Koschel, 2016, S. 52)

In Bezug auf die Reliabilität stehen die Sozialwissenschaften vor zwei Problemen. Erstens besteht bei Messungen in den Sozialwissenschaften immer ein Zufallsfehler und zweitens sind die Untersuchungsobjekte meistens Menschen und Menschen verändern sich, sie reifen und entwickeln sich. Wert, Erwartungen und Meinungen unterliegen einer ständigen Veränderung. (Brosius, Haas, & Koschel, 2016, S. 52)

Bei der Validität geht es nicht nur um das Messinstrument, vielmehr geht es auch um die inhaltliche und sachlogische Gültigkeit. In den Sozialwissenschaften wird dabei von drei Annäherungen an die Validität ausgegangen. Die Inhaltsvalidität bezieht sich auf bisherige Forschungen des Konstrukts, das gemessen werden soll, die Kriteriumsvalidität vergleicht, ob die erhobenen Daten in Bezug zu andern Messkriterien gültig sind und die Konstruktvalidität ist dann gegeben, wenn das Messinstrument im Zuge einer Forschung zu bedeutsamen Ergebnissen führt. (Brosius, Haas, & Koschel, 2016, S. 57f)

Die wichtigsten Methoden zur Datenerhebung sind:

- Schriftlich-postalische
- Persönliches (face-to-face) Interview
- Telefonische Befragungen
- Online-Befragungen (Brosius, Haas, & Koschel, 2016, S. 108)

7.1 Grundgesamtheit

Wie im Kapitel Zielgruppe von Outdoor-Trainings ausgeführt, ist die Zielgruppe von Outdoor-Trainings im beruflichen Kontext zu finden. Damit kann die Grundgesamtheit als „Alle Berufstätige“ definiert werden.

Da vor allem Outdoor-Trainings durch einen höheren monetären Aufwand gekennzeichnet sind, ist anzunehmen, dass die Wahrscheinlichkeit der Teilnahme an Coaching und Beratung im Allgemeinen und an Outdoor-Trainings im Speziellen, mit zunehmender beruflicher Qualifikation steigt.

Für die vorliegende Untersuchung wird daher die Zielgruppe als „qualifizierte und / oder leitende Berufstätige und Selbstständige“ definiert und auf die Altersgruppe 18-59 Jahre beschränkt.

Eine Auswertung aus der Mediaanalyse 2020 (eigene Auswertung am 30.3.2021) ergibt, dass in Österreich 3.1 Mio. Personen unter die Definition „qualifizierte und / oder leitende Berufstätige und Selbstständige zwischen 18 und 59 Jahre“ fallen.

7.2 Onlinebefragung

Für die vorliegende Arbeit wurde die Methode der Onlinebefragung gewählt und ein Fragebogen konzipiert.

Die wichtigsten Vorteile einer Onlinebefragung sind schneller Rücklauf, kostengünstiger Versand, geringer personeller Aufwand, automatische Dateneingabe, optimale Filtermöglichkeiten und rasche Auswertung. Die wichtigsten Nachteile sind in der Unklarheit darüber wer den Fragebogen ausfüllt, in vorausgesetzter Computerkompetenz der Befragten und der unkontrollierbaren Ausfüllsituation zu finden. (Brosius, Haas, & Koschel, 2016, S. 122)

Mittels Online-Panels können in kurzer Zeit, abhängig von der gewählten Grundgesamtheit, repräsentative Umfragen durchgeführt werden:

- Sie können ohne Zeitverluste Ihre Befragung hochladen sowie Daten herunterladen und analysieren.
- Die Teilnehmer*innen können die Fragen beantworten, wann immer es ihnen passt.
- Der Fragebogen kann so erstellt werden, dass die Befragten alle Items in der Befragung beantworten, diese also so programmieren, dass die Teilnehmer*innen gegebenenfalls aufgefordert werden, eine Antwort einzugeben.

Als wichtigster Nachteil kann die limitierte Fragebogendauer gesehen werden. Ein Onlinefragebogen, der über ein Online-Panel ausgespielt wird, sollte nach Möglichkeit unter 10 Minuten Ausfülldauer benötigen, da die Ermüdung der Respondent*innen eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt.

Die definierte Zielgruppe, „qualifizierte und / oder leitende Berufstätige und Selbstständige“ kann über den Kommunikationskanal Internet sehr gut erreicht werden. Wie eine Auswertung in **Tabelle 1** aus der Media-Analyse 2020 zeigt, liegt die tägliche Internetnutzung bei 88,4% und die Internetnutzung in den letzten 4 Wochen bei 98,5%. Eine geringere tägliche Nutzungshäufigkeit weisen vor allem die Meister/Vorarbeiter auf. Damit können theoretisch 98,5% der Zielgruppe erreicht werden.

Tabelle 1

Internetnutzung nach Stellung im Beruf (Quelle: Media-Analyse 2020)

Stellung im Beruf	Internetnutzung täglich	Internetnutzung in den letzten 4 Wochen
Qualifizierte berufstätige Total	88,4	98,5
Freie Berufe	88,2	100
Inh./Dir. größerer Unternehmen	100	100
Inh. kleinerer Firmen	87,9	95,4
Selbständige ohne Mitarbeiter*innen	87,5	97,2
Freie Dienstnehmer*innen	83,6	100
Qualifizierte Angestellte	90,5	99,1
Leitende Angestellte	93,8	100
Qualifizierte Beamte*innen	88,5	100
Leitende Beamte*innen	91,9	100
Facharbeiter*innen, Lehrlinge	82,8	96,9
Meister*in/Vorarbeiter*innen	73,8	94,5

7.3 Studiendesign

Die Umfrage war von 12.4.2021 bis 16.4.2021 im Feld.

Die Inzidenz Rate (IR Rate) gibt an, wie hoch der Prozentsatz geeigneter Personen Online Panel ist. Bei der vorliegenden Untersuchung wurde eine IR Rate von 0,332 erreicht, das bedeutet, dass 67 % derjenigen, die mit der Ausfüllung des Fragebogens begonnen haben, nicht in die gewünschte Zielgruppe gefallen sind. Hier hätte sich der Autor eine höhere Rate erwartet. Laut Media-Analyse fallen von den 5,05 Millionen 18-59-jährigen, 3,1 Millionen Personen in die gewählte Zielgruppe, das entspricht einer IR Rate von 0,61. Der Autor erklärt einen Teil dieser Differenz mit der Quotierung im Fragebogen. Eine mögliche Erklärung des Unterschiedes ist, dass die Probanden bei der Selbstaussfüllung eines Fragebogens durchaus kritischer sind als bei einer mündlichen Befragung, bei der der Interviewer die „Stellung im Beruf“ einschätzt. Diese Annahme wird auch durch den Anteil an Probanden gestützt, die angeben eine Führungsposition zu haben. Hier liegt der Wert bei 69,6% der Befragten.

Für eine annähernde Hochrechnung auf die Grundgesamtheit wird die IR-Rate von 0,332 herangezogen und mit den 5,05 Millionen Personen der Gesamtbevölkerung multipliziert. Damit geht die vorliegende Studie von einer Projektion von 1,68 Millionen Personen aus.

Tabelle 2

Quotenerfüllung durch das Marktforschungsinstitut talk online panel GmbH

Zielgruppe: 18-59-jährige, Bruttosample			target (Brutto)	completes (Brutto)	missing (Brutto)
Total			963	978	-15
Geschlecht	male	50,4%	486	477	9
	female	49,6%	477	501	-24
Alter	18-29	24,8%	239	235	4
	30-39	23,3%	225	236	-11
	40-49	22,7%	219	224	-5
	50-59	29,1%	280	283	-3
Bundesland	W	22,7%	219	225	-6
	NÖ	18,4%	177	183	-6
	Bgl	3,1%	30	30	0
	Stmk	13,8%	133	134	-1
	Ktn	6,0%	58	52	6
	OÖ	16,6%	160	165	-5
	Sbg	6,3%	60	59	1
	Tir	8,6%	83	85	-2
	Vbg	4,5%	43	45	-2
Bildung	ohne Matura	65,9%	634	655	-21
	mit Matura	34,1%	329	323	6
Nettostichprobe	Zielgruppe	33,2%	320	325	-5

978 Personen, an die vom Institut die Einladung zur Umfrage geschickt wurde, haben mit der Beantwortung des Fragebogens begonnen. Nach den Filterfragen des Instituts wurden 378 Personen an das Fragebogensystem des Autors weitergeleitet und davon haben 325 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt.

7.4 Soziodemografie

In den Altersgruppen wurden 30,4% in der Altersgruppe zwischen 50-59 Jahre erreicht. Beim Geschlecht ist die Verteilung 34,2% Frauen zu 65,8% Männer und bei gaben 69,6%

an eine Führungsposition inne zu haben. Insgesamt bestätigt sich hier die Annahme, dass Führungskräfte insgesamt männlicher und älter sind.

Die Befragten sind zu 20,2% in Produktion/Logistik, zu 16,1% im Bereich Information und Kommunikation und zu 14,0% in Bereich Gesundheit- und Sozialwesen tätig. In diesen drei Branchen sind 50,3% der Befragten tätig.

Tabelle 3

Soziodemografie der Befragung

		Häufigkeit	Prozent
Alter	18-29 Jahre	53	16,5
	30-39 Jahre	86	26,7
	40-49 Jahre	85	26,4
	50-59 Jahre	98	30,4
Geschlecht	männlich	212	65,8
	weiblich	110	34,2
Führungsposition	ja	224	69,6
	nein	98	30,4
Branche	Information und Kommunikation	52	16,1
	Finanzwesen	19	5,9
	Produktion / Logistik	65	20,2
	Einzelhandel	21	6,5
	Tourismus und Verkehr	33	10,2
	Gesundheit- und Sozialwesen	45	14,0
	persönliche Dienstleistungen	37	11,5
	Bauwesen	19	5,9
	Wirtschaftsdienstleistungen	22	6,8
	Großhandel	9	2,8
Firmengröße	bis 5 Mitarbeiter*innen	51	15,8
	6 bis 10 Mitarbeiter*innen	18	5,6
	11 bis 20 Mitarbeiter*innen	35	10,9
	21 bis 50 Mitarbeiter*innen	29	9,0
	51 bis 200 Mitarbeiter*innen	42	13,0
	mehr als 200 Mitarbeiter*innen	135	41,9
	weiß nicht / keine Angabe	12	3,7
Genutztes Endgerät zur Beantwortung der Umfrage	Mobil	169	52,5
	Desktop/Notebook	153	47,5
	Gesamt	322	100,0

41,9% der Befragten arbeiten in Organisationen mit mehr als 200 Mitarbeiter*innen und 21,4% in Organisationen mit maximal 10 Mitarbeiter*innen.

Von Interesse ist auch noch das Endgerät, mit dem die Umfrage ausgefüllt wurde. 52,5% haben die Umfrage Mobil beantwortet und 47,5% am PC oder Laptop.

7.5 Bilder von Outdoor-Trainings

Als Sonderfall im Fragebogen kann der Fragebogenkomplex, Bilder von Outdoor-Trainings gesehen werden, da die Erwartungen auch immer stark von den Bildern bzw. mentalen Modellen der Befragten abhängen.

Um die Bilder, die sich die Menschen von Outdoor-Trainings machen abzubilden, wird die Methode der spontanen Assoziationen herangezogen. Dabei werden durch Stimuli (z.B. die Frage „Was verbinden Sie mit dem Begriff Outdoor-Training“) hervorgerufene Assoziationen gesammelt und den Interviewten anschließend wieder zur Bewertung vorgegeben. Damit kategorisiert der Interviewte seine Beantwortung selbst (Bosch, Schiel, & Winder, 2006, S. 92)

In der vorliegenden Variante werden die durch die Frage: „Was verbinden Sie mit dem Begriff Outdoor-Training?“ erhobenen Begriffe durch die Probanden mit den Kategorien „positiv“, „negativ“ oder „neutral“ bewertet.

Mit diesen zwei einfachen Fragen können Indizes für folgende Maße berechnet werden:

Positivitätsindex = Positivität der Einstellung (arithmetisches Mittel der subjektiven Assoziationsbewertungen durch Befragte selbst)

Neutralitätsindex = relativer Anteil neutraler Assoziationen (lässt Aussagen darüber zu, wie sehr ein Objekt schon positiv oder negativ besetzt ist – der Anteil der Assoziationen, die noch nicht wertmäßig besetzt sind, ist von großer praktischer Bedeutung, da diese neutralen Anteile der Einstellung noch positiv aufgeladen werden können)

Polaritätsindex = Stärke der Polarisierung (Differenz zwischen negativen und positiven Assoziationen bezogen auf die Gesamtanzahl der Assoziationen, variiert von -1= ausschließlich negative Assoziationen bis +1=ausschließlich positive Assoziationen)

Emotionalitätsindex = relativer Anteil emotionsgeladener Assoziationen

Anzahl der Assoziationen = die Anzahl an abgegebenen Assoziationen.

7.6 Fragebogenentwicklung

Als Definition für Outdoor-Trainings wurde für den Fragebogen folgende Formulierung gewählt.

Unter Outdoor-Trainings werden Seminare und Trainings verstanden, die mehrheitlich im Freien stattfinden und konkrete Zielsetzungen im persönlichen und beruflichen Kontext bearbeiten.

Für den Fragebogen wurde folgender Aufbau gewählt:

- a) Der erste Teil findet zur Vorauswahl der Zielgruppe statt und wird in der Software des durchführenden Instituts zur Quotensteuerung und Zielgruppenauswahl abgefragt. (Alter, Geschlecht, Bundesland, Bildung, Berufstätigkeit, Stellung im Beruf).
- b) Aus dem Theorieteil ergeben sich die relevanten Fragestellungen zum Thema Erwartung, Vorerfahrung und Bekanntheit von Trainings und Coachings im Allgemeinen und von Outdoor-Trainings und Coachings im Speziellen. Dabei werden die Fragen in folgende Blöcke unterteilt.
 - Erwartungen an Team- und Führungskräfteentwicklung allgemein
 - Spontane Begriffe/Bilder zu Outdoor-Trainings
 - Erwartungen an Trainingsinhalte für Indoor-Trainings und Outdoor-Trainings.
 - Vorerfahrungen mit Team- und Führungskräfteentwicklung
 - Bekanntheit von „Qualitätssiegeln“ bzw. Ausbildungen von Outdoor-Trainern
- c) Soziodemografie:

Im Anschluss an die speziellen Fragestellungen folgt ein kurzer Block mit Soziodemografie in dem Alter, Geschlecht, Branche, Führungsposition, und Unternehmensgröße abgefragt wird.

Die Entwicklung des Fragebogens richtet sich nach folgenden Grundsätzen:

- Items mit Antwortkategorie werden der offenen Fragen vorgezogen.
- Bei der Formulierung wird berücksichtigt, dass sich die Fragen an zumindest qualifizierte Beschäftigte richtet und bedingt durch die Panelbefragung an erfahrene Interviewte richtet.

- Ansprechendes Layout, Zeilenabstände und möglichst kurz und prägnant formulierte Fragen.
- Die Gesamtlänge muss zumutbar sein (Raab-Steiner & Benesch, 2015, S. 55)
- Antwortskalen werden klein bzw. kurz gewählt, um auch am Smartphone eine gute Ausfülleistung zu gewährleisten. Das ist deshalb von Bedeutung, da die monatliche Internetnutzung der Zielgruppe laut Media-Analyse 2020 über Smartphone 95,5% beträgt und über Desktop bzw. Notebook 90,2%. (eigene Auswertung 2021-03-30). Ein Verzicht auf Smartphones verlängert die Feldzeit und verringert die Rücklaufquote.

7.7 Beschreibung der Themenblöcke des Fragebogens, der Fragen und der Items

Für den Fragebogen wurde die Entscheidung auf folgende Formulierungen getroffen. Es ist zu beachten, dass Befragungen von Onlinepanels eine formal etwas geringere Ausbaustufe benötigen, da die Befragten in der Regel bereits Erfahrung mit Umfragen haben.

7.7.1 Erwartungen an Team- und Führungskräfte-Training allgemein

Die Fragen werden aus dem Kapitel Personal- und Teamentwicklung allgemein herausgearbeitet. Betrachtet man Outdoor-Trainings als Methode ist es angebracht, die allgemeinen Erwartungen an Team- und Outdoor-Trainings zu erfragen.

Frage: Denken Sie jetzt bitte an Trainings für Team- und Führungskräfteentwicklung. Welche Erwartungen haben Sie an diese Trainings im Allgemeinen?

Die Items zu den allgemeinen Erwartungen können den in Kapitel Personalentwicklung beschriebenen Bereichen, gezielte berufliche Kompetenzerweiterung, persönliche Weiterentwicklung und Reflexion, Krisenmanagement und Problembewältigung und Neues kennen lernen, Austausch mit anderen und Spaß haben zugeordnet werden.

- gezielte berufliche Kompetenzerweiterung
 - Gezielte Tipps für den beruflichen Erfolg
 - Meine Führungskompetenz erhöhen
 - Ziele für die berufliche Weiterentwicklung formulieren
 - Neue Tools für den beruflichen Erfolg kennen lernen
- persönliche Weiterentwicklung und Reflexion
 - Meinen Handlungsspielraum erweitern lernen

- Erkennen meiner eigenen Potenziale
- Erprobte Methoden für meine Zielerreichung kennen lernen
- Berufliche und persönliche Standortbestimmung
- Krisenmanagement und Problembewältigung
 - Konflikte wertschätzend lösen lernen
- und Neues kennen lernen, Austausch mit anderen und Spaß
 - Angenehme Rahmenbedingungen für das Training
 - Spaß haben
 - Erholung vom beruflichen Alltag
 - Offene Atmosphäre und Vertrauen in der Gruppe vorfinden

Die vorliegende Frage beantwortet die Forschungsfrage: „Wie hoch sind die Erwartungen an Team- und Führungskräfte Trainings?“ und wird auch zur Hypothesenprüfung für Hypothese 1 „Personen, die bereits an Trainings teilgenommen haben, haben höhere Erwartungen an Team- und Führungskräfte Trainings als Personen, die noch an keinen Trainings teilgenommen haben“ herangezogen.

7.7.2 Bilder zu Outdoor-Trainings

Die Frage zu den Bildern von Outdoor-Trainings wurde an die zweite Stelle gestellt, um noch möglichst unvoreingenommene Assoziationen zu gewährleisten. Einerseits war eine Einstimmung auf das Thema Training beabsichtigt, andererseits hätte eine intensivere Beschäftigung mit den Trainingsinhalten vermutlich die spontanen Begriffe stark beeinflusst. Die Abfrage der Assoziationen dient dazu, ein spontanes Bild von der Zielgruppe zu bekommen. Mit ihr soll die Forschungsfrage „Welche Assoziationen entstehen spontan, wenn es um das Thema Outdoor-Trainings geht?“ geklärt werden.

Diese Fragestellung ist bereits im Kapitel 7.3. Bilder von Outdoor-Trainings dargestellt.

- Wenn Sie an **Outdoor-Trainings** im Allgemeinen denken, welche Begriffe fallen Ihnen dazu ein?
- Bitte teilen Sie uns mit, ob Sie die von Ihnen benannten Begriffe positiv, negativ oder neutral bewerten.

7.7.3 Erwartungen an Inhalte von Team- und Führungskräfte Trainings

Wie bereits festgestellt, hängen Erwartungen sehr von den Inhalten der Seminarbeschreibung ab. (Leidenfrost, Götz, & Hellmeister, 2000, S. 35) Die folgenden beiden Fragen beschäftigen sich mit den konkreten Inhalten von Führungskräfte Trainings und Team Trainings, die von den Teilnehmer*innen erwartet werden.

Frage: Denken Sie an das Thema Führungskräfte Training. Welche Inhalte erwarten Sie sich von einem Führungskräfte Training?

Wie im Kapitel 2.2 Führungskräfteentwicklung formuliert, sind folgende Inhalte bei der Führungskräfteentwicklung von Bedeutung.

Aus den Aufgaben und Tätigkeiten von Führungskräften nach Waldefried Pechtl (Pechtl, 1995, S 204) können folgende Items abgeleitet werden:

- Bewertung von Mitarbeiterleistungen
- Eigene Entscheidungsstrategien erarbeiten
- Mitarbeiter Analyse und Diagnosetools kennenlernen
- Anleitungen und Anweisungen geben
- Kontrollinstrumente kennen und nutzen lernen
- Kommunikation mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kunden optimieren
- eigene Standpunkte in Auseinandersetzungen vertreten und erweitern
- Konstruktive Konfliktlösung

Nach Eck und Leidenfrost können folgende Items zur Flexibilität benannt werden:

- Flexibler Umgang mit situativer Vielfalt
- integratives Denken und Problemlösen fördern
- Bilder von Zusammenarbeit mit Flexibilität, Vertrauen, Verantwortung und Respekt fördern
- Integrative Fähigkeiten verbessern (z.B. Energie mobilisieren, balancieren, integrieren, synchronisieren).

Nach IOA (IOA, 2010, S. 10) können folgende Items angeführt werden:

- Konstruktives Feedback geben
- Klarheit über eigene Werte und Normen gewinnen
- Klarheit über Werte und Normen meiner Organisation gewinnen

Frage: Denken Sie jetzt an das Thema Teamtraining. Welche Erwartungen haben sie an die Inhalte eines Teamtrainings?

Aus Kapitel 2.3 Teamentwicklung werden folgende Items für die Frage nach Teamtrainings entwickelt. Als Basis für die Items werden IOA (IOA, 2010, S. 7) und König & Schattenhofer (König & Schattenhofer, 2007, S. 112) herangezogen:

- Zusammenarbeit im Team verbessern
- Kommunikationsstrukturen verbessern
- Teammodelle kennenlernen
- Tools zur Teamanalyse kennenlernen
- Vertrauen im Team stärken
- Neue Teammitglieder integrieren
- Formelle und informelle Regeln sichtbar machen
- Teamziele klären
- Funktionen und Rollen im Team kennenlernen
- Aufträge effizienter abwickeln
- eine Fehlerkultur einführen
- Qualitäts- und Vereinbarungskultur verbessern
- Konfliktfähigkeit stärken

7.7.4 Erwartungen an Outdoor-Trainings für Team- und Führungskräfteentwicklung

Die Fragen in diesem Abschnitt orientieren sich an den allgemeinen Fragen zur Team- und Führungskräfteentwicklung. Bezogen auf die Inhalte von Team- und Führungskräfteentwicklung werden nur jene Inhalte abgefragt, die von den Interviewten erwartet werden. Dabei kommt die Skala höher, gleich, niedriger zur Anwendung. Mit dieser Fragestellung lässt sich voraussichtlich eine deutliche Differenzierung zwischen herkömmlichen Team- und Führungskräfte-Trainings und Outdoor-Trainings erreichen und in der Folge die Besonderheit von Outdoor-Trainings herausarbeiten.

- Denken Sie an Ihre Erwartungen bei Führungs- und Teamtrainings wie hoch sind diese Erwartungen bei Outdoor-Trainings im Vergleich zu herkömmlichen Indoor-Trainings?

7.7.5 Erfahrungen mit und Bedarf an Team- und Führungskräfteentwicklung

- Im Folgenden lesen Sie einige Aussagen zum Thema **Outdoor-Training zur Team- und Führungskräfteentwicklung**. Bitte teilen Sie uns mit, inwieweit diese Aussagen zutreffen.
 - In meiner Organisation werden regelmäßig Outdoor-Trainings angeboten
 - Ich habe bereits Erfahrungen mit Outdoor-Trainings gemacht
 - Ich habe bereits an Outdoor-Trainings teilgenommen
 - Ich kann selbst über die Teilnahme an Outdoor-Trainings entscheiden
- Wenn Sie an Ihre derzeitige berufliche Tätigkeit denken, wie hoch ist der Bedarf für eines der folgenden Trainingsangebote?

7.7.6 Bekanntheit von „Qualitätssiegeln“ bzw. Ausbildungen von Outdoor-Trainern

Durch die hohe Fragmentierung im Markt für Outdoor-Trainings wird auf vorgegebene Antworten verzichtet. In der Fragestellung wird versucht einen ersten Überblick über den Markt zu bekommen. Daher ist die Entscheidung für die offene Formulierung getroffen worden.

- Offene Fragen:
 - Bitte tragen Sie Ihnen bekannte Anbieter von Outdoor-Trainings hier ein:
 - Bitte tragen Sie Anbieter von Outdoor-Trainer-Ausbildungen hier ein:

7.7.7 Bekanntheit der Initiative Outdoor Aktivitäten IOA®

Die Bekanntheit der IOA® wird über folgende Formulierung abgefragt.

- Die Initiative Outdoor Aktivitäten IOA® bietet seit 25 Jahren eine akademische Outdoor-Trainer-Ausbildung an der Universität Wien an. Welche der folgenden Aussagen, die sich auf die Initiative Outdoor Aktivitäten IOA® beziehen, treffen zu?
 - Ich habe bereits von der Initiative Outdoor Aktivitäten - IOA® gehört.
 - Ich habe bereits an einem Outdoor-Training mit Trainern teilgenommen, die den Universitäts- oder Masterlehrgang der Initiative Outdoor Aktivitäten - IOA® absolviert haben.

7.7.8 Soziodemografie

Soziodemografie dient dazu zusätzliche Informationen über die Probanden zu erfahren.

- Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?
- Bitte teilen Sie uns Ihr Geschlecht mit?
- Haben Sie in Ihrer beruflichen Tätigkeit Führungsaufgaben?
- In welcher Branche sind sie tätig?
- Wie viele Mitarbeiter hat ihr Unternehmen?

8 Beschreibung der Ergebnisse

Im ersten Teil werden die Ergebnisse dargestellt, im zweiten Teil erfolgt die spezielle Hypothesenprüfung.

8.1 Deskriptive Beschreibung der Ergebnisse

Frage 1: Denken Sie jetzt bitte an Trainings für Team- und Führungskräfteentwicklung. Welche Erwartungen haben Sie an diese Trainings im Allgemeinen?

Die höchsten Erwartungen zeigen sich bei den Items „Angenehme Rahmenbedingungen für das Training“, „Meine Führungskompetenz erhöhen“, „Konflikte wertschätzend lösen lernen“ und „Offene Atmosphäre und Vertrauen in der Gruppe vorfinden“. Der mit Abstand niedrigste Wert ist bei „Erholung vom beruflichen Alltag“ zu finden.

Abbildung 9

Erwartungen an Team- und Führungskräfteentwicklung allgemein

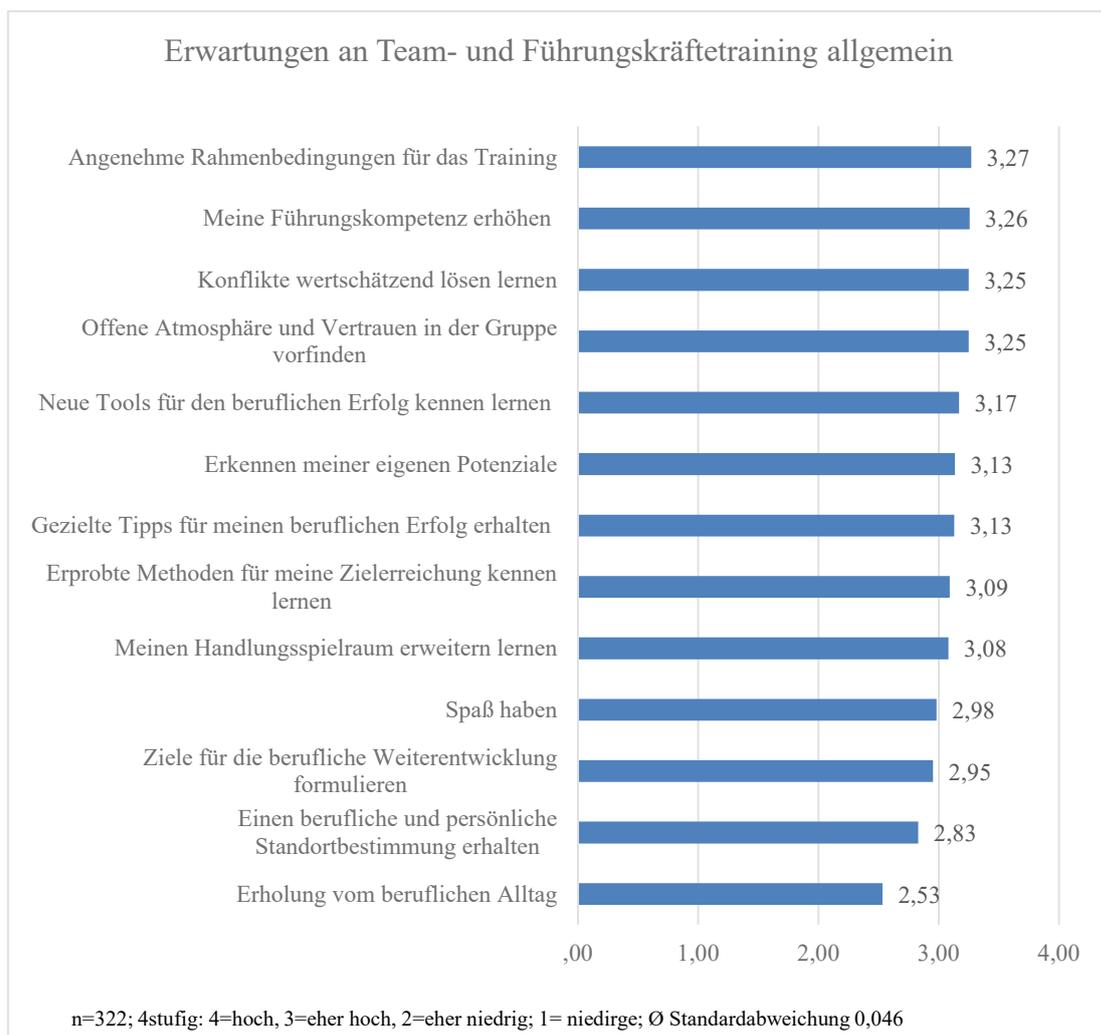


Tabelle 4*Deskriptive Daten zu Erwartungen an Team- und Führungskräftetraining allgemein*

	N	Mittelwert		Standardabweichung	Varianz
		Statistik	Standardfehler		
Gezielte Tipps für meinen beruflichen Erfolg erhalten	317	3,13	,048	,856	,733
Meine Führungskompetenz erhöhen	316	3,26	,047	,832	,693
Neue Tools für den beruflichen Erfolg kennen lernen	314	3,17	,044	,771	,594
Ziele für die berufliche Weiterentwicklung formulieren	315	2,95	,045	,791	,625
Meinen Handlungsspielraum erweitern lernen	312	3,08	,045	,800	,640
Erkennen meiner eigenen Potenziale	313	3,13	,046	,821	,674
Erprobte Methoden für meine Zielerreichung kennen lernen	314	3,09	,047	,831	,691
Einen berufliche und persönliche Standortbestimmung erhalten	311	2,83	,047	,835	,697
Konflikte wertschätzend lösen lernen	318	3,25	,044	,789	,623
Angenehme Rahmenbedingungen für das Training	315	3,27	,041	,732	,535
Spaß haben	316	2,98	,049	,880	,774
Erholung vom beruflichen Alltag	312	2,53	,057	1,001	1,002
Offene Atmosphäre und Vertrauen in der Gruppe vorfinden	314	3,25	,043	,768	,590

Die Standardabweichung ist ein Wert, der über die Genauigkeit der Stichprobe Aufschluss gibt, er ist abhängig von der Stichprobengröße und von der Anzahl der Antworten, je näher der Wert in Richtung 50% geht, desto höher ist die Standardabweichung. Für die Werte in wurde ein durchschnittlicher Wert von 0,046 berechnet. Das bedeutet, dass z.B. der Wert von „Angenehme Rahmenbedingungen für das Training“ von 3,27 mit einer Wahrscheinlichkeit von 95% zwischen 3,316 und 3,224 liegt.

8.1.1 Spontane Begriffe zu Outdoor-Trainings und Bewertung

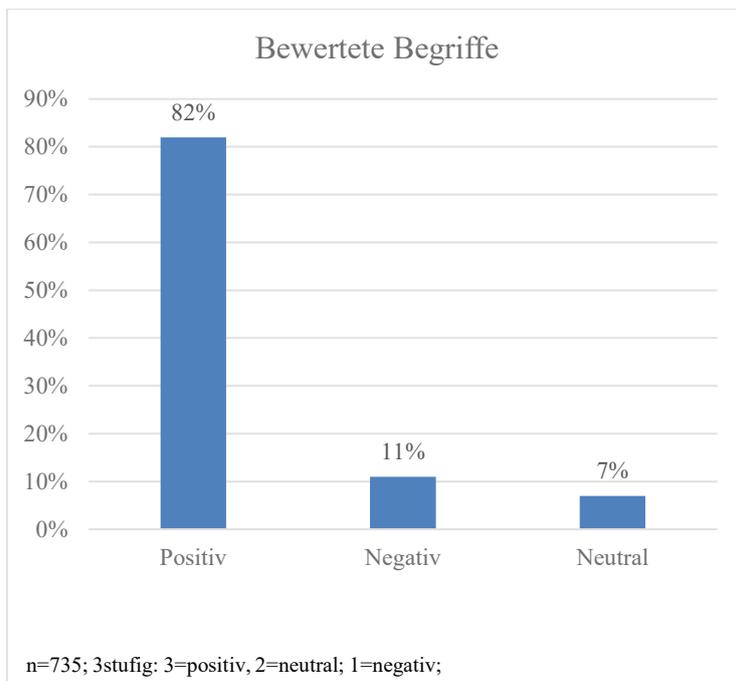
Zur Frage „Wenn Sie an Outdoor-Trainings im Allgemeinen denken, welche Begriffe fallen Ihnen spontan dazu ein?“ wurden von den 322 Befragten 823 Begriffe zum Thema Outdoor angegeben, nach der Datenbereinigung ergaben sich 735 Begriffe, das sind 2,3

Begriffe pro Befragten. Die durchschnittliche Bewertung der Begriffe ist mit 2,7 auf einer Skale von 3 = positiv bis 1 = negativ, deutlich positiv.

Von den gültigen Nennungen waren 82% positiv, 11% neutral und 7% negativ bewertet.

Abbildung 10

Begriffsbewertung



Die häufigste Nennung betrifft Teambuilding mit 8% der Nennungen und einem Positivitätsindex von 2,85. Bei Teambuilding wurden 86% der Nennungen positiv bewertet und 1,7% (=1 Nennung) negativ bewertet.

8.1.2 Frage 4.1 Inhalte von Führungskräfte Trainings

Frage: Denken Sie an das Thema Führungskräfte Training. Welche Inhalte erwarten Sie sich von einem Führungskräfte Training?

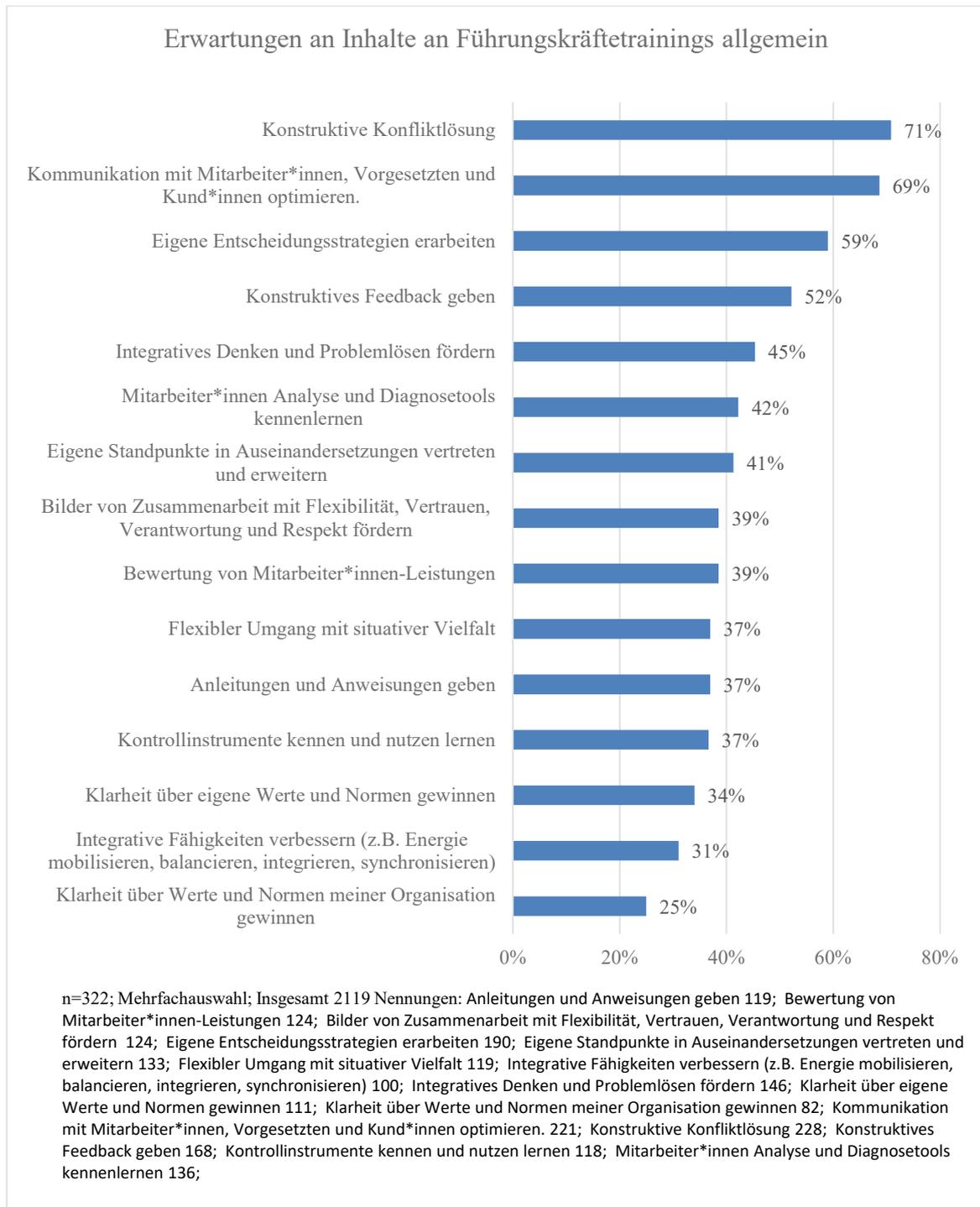
Die Frage nach den Erwartungen an die Inhalte von Führungskräfte Trainings, zeigt einen deutlichen Schwerpunkt bei Konfliktlösung, Kommunikation und Entscheidung.

Wenn es um Inhalte von Führungskräfte Trainings geht, dann sind die meistgenannten Antworten „Konstruktive Konfliktlösung“ mit 71%, „Kommunikation mit Mitarbeiter*innen, Vorgesetzten und Kund*innen optimieren“ mit 69% und „Eigene Entscheidungsstrategien erarbeiten“ mit 59%.

Die geringsten Erwartungen werden an „Klarheit über eigene Werte und Normen gewinnen“ mit 34%, „Integrative Fähigkeiten verbessern (z.B. Energie mobilisieren, balancieren, integrieren, synchronisieren)“ mit 31% und „Klarheit über Werte und Normen meiner Organisation gewinnen“ mit 25% angegeben.

Abbildung 11

Erwartungen an Inhalte an Führungskräfte trainings allgemein



8.1.3 Frage 4.1 Inhalte von Teamtrainings

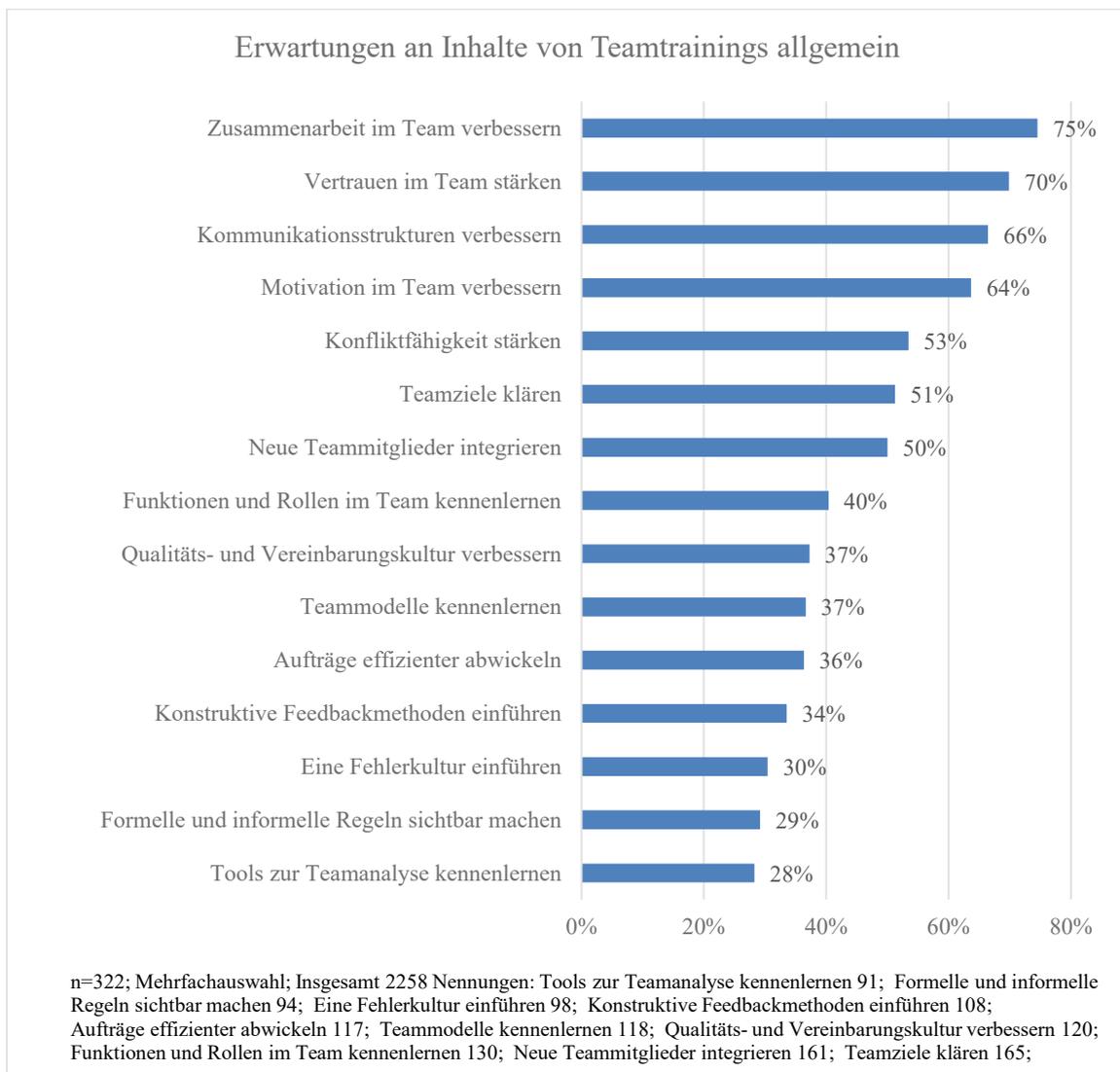
Frage: **Denken Sie jetzt an das Thema Teamtraining. Welche Erwartungen haben sie an die Inhalte eines Teamtrainings?**

Die Frage nach den Erwartungen an die Inhalte von Teamtrainings, zeigt einen Schwerpunkt bei Zusammenarbeit, Konfliktlösung, Kommunikation und Motivation.

Die meistgenannten Begriffe sind „Zusammenarbeit im Team verbessern“ mit 75%, „Vertrauen im Team stärken“ mit 70%, „Kommunikationsstrukturen verbessern“ mit 66% und „Motivation im Team verbessern“ mit 64%.

Abbildung 12

Erwartungen an Inhalte von Teamtrainings allgemein



Die geringsten Erwartungen an Inhalte werden mit „Eine Fehlerkultur einführen“ mit 30%, „Formelle und informelle Regeln sichtbar machen“ mit 29% und „Tools zur Teamanalyse sichtbar machen“ mit 28% angegeben.

8.1.4 Erwartungen an die Inhalte von Outdoor-Trainings für Führungskräfte und Teams.

Für die Abfrage der Erwartungen der Inhalte von Outdoor-Trainings wurden den Befragten nur noch die Begriffe, die bei der allgemeinen Frage nach den erwarteten Inhalten von Führungskräfte- und Teamtrainings ausgewählt wurden, vorgelegt.

Abbildung 13

Erwartungen an die Inhalte von Outdoor-Trainings für Führungskräfte im Vergleich zu allgemeinen Führungskräfte Trainings



Tabelle 5

Deskriptive Daten zu Erwartungen an die Inhalte von Outdoor-Trainings für Führungskräfte im Vergleich zu Führungskräfte-Training allgemein

	N	Mittelwert		Standardabweichung	Varianz
		Statistik	Standardfehler		
Bewertung von Mitarbeiter*innen-Leistungen	123	2,18	,059	,653	,427
Eigene Entscheidungsstrategien erarbeiten	189	2,16	,043	,589	,347
Mitarbeiter*innen Analyse und Diagnosetools kennenlernen	135	1,99	,056	,652	,425
Anleitungen und Anweisungen geben	118	2,29	,054	,586	,344
Kontrollinstrumente kennen und nutzen lernen	117	2,05	,061	,655	,428
Kommunikation mit Mitarbeiter*innen, Vorgesetzten und Kund*innen optimieren.	220	2,31	,040	,594	,353
Eigene Standpunkte in Auseinandersetzungen vertreten und erweitern	132	2,22	,047	,543	,295
Konstruktive Konfliktlösung	227	2,36	,039	,580	,337
Flexibler Umgang mit situativer Vielfalt	118	2,50	,048	,519	,269
Integratives Denken und Problemlösen fördern	146	2,49	,046	,554	,307
Bilder von Zusammenarbeit mit Flexibilität, Vertrauen, Verantwortung und Respekt fördern	124	2,44	,050	,559	,313
Integrative Fähigkeiten verbessern (z.B. Energie mobilisieren, balancieren, integrieren, synchronisieren)	100	2,41	,051	,514	,265
Konstruktives Feedback geben	168	2,14	,042	,539	,291
Klarheit über eigene Werte und Normen gewinnen	111	2,24	,053	,559	,313
Klarheit über Werte und Normen meiner Organisation gewinnen	82	2,09	,063	,571	,326

Bei Führungskräfte-Trainings erhöhen sich die Erwartungen an Outdoor-Trainings bei den Inhalten „Flexibler Umgang mit situativer Vielfalt“ mit einem Wert von 2,5, „Integratives Denken und Problemlösen fördern“ mit 2,49, „Bilder von Zusammenarbeit mit Flexibilität, Vertrauen, Verantwortung und Respekt fördern.“ mit 2,44 und „Integrative Fähigkeiten verbessern“ mit 2,41.

Werden die Befragten auf ihre Erwartungen an Outdoor-Trainings in Bezug auf Teams angesprochen steigen deren Erwartungen im Vergleich zu allgemeinen Trainings deutlich

an. Vor allem die Erwartung an die Teamtraining-Inhalte „Zusammenarbeit im Team verbessern“ (2,63), Vertrauen im Team stärken“ (2,61) und „Motivation im Team verbessern“ (2,61) steigen bei Outdoor-Trainings deutlich.

Abbildung 14

Erwartungen an die Inhalte von Outdoor-Trainings für Teams im Vergleich zu Teamtraining allgemein

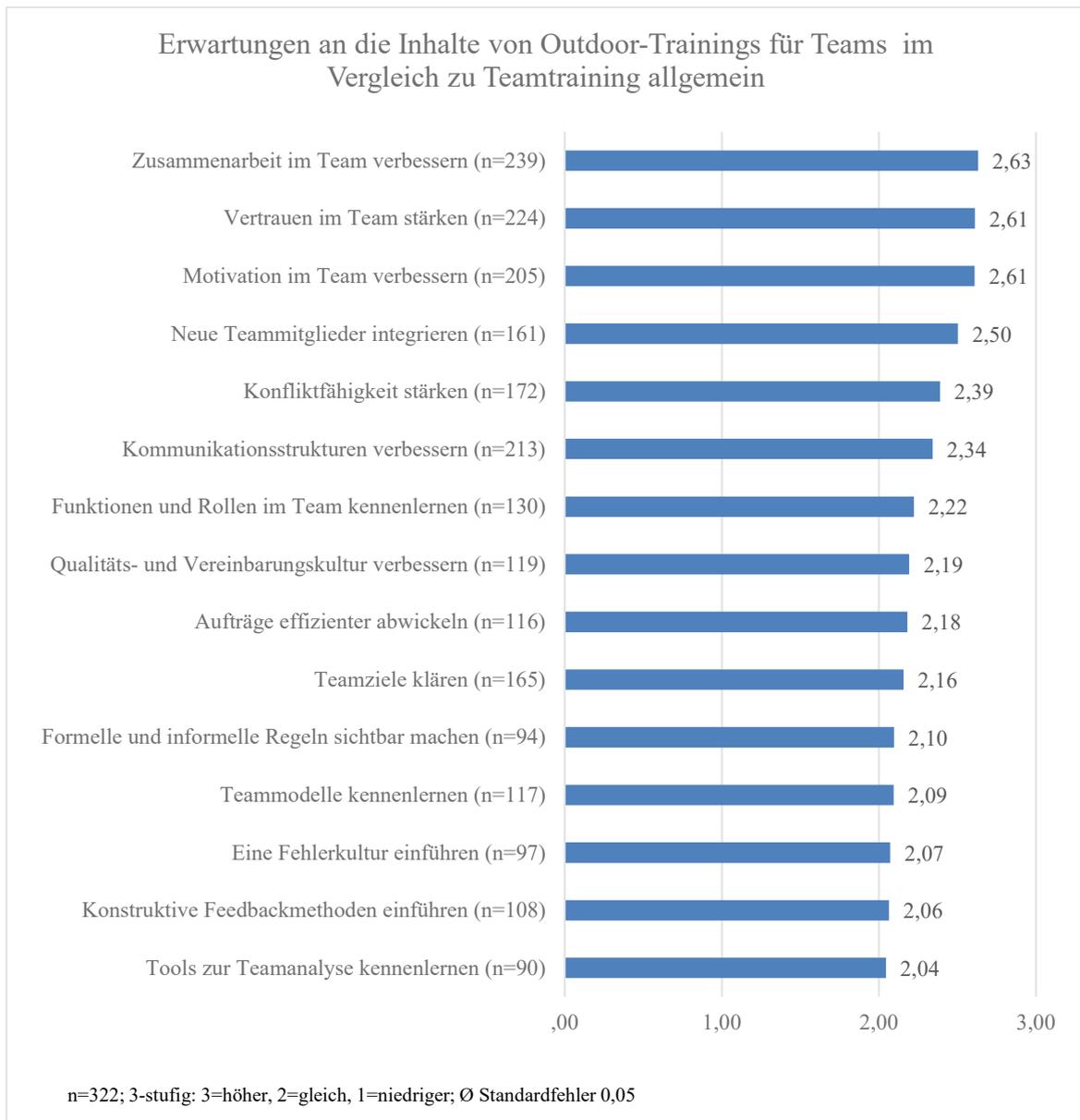


Tabelle 6

Erwartungen an die Inhalte von Outdoor-Trainings für Teams im Vergleich zu Teamtraining allgemein

	N	Mittelwert		Standardabweichung	Varianz
		Statistik	Standardfehler		
Zusammenarbeit im Team verbessern	239	2,63	,031	,483	,234
Kommunikationsstrukturen verbessern	213	2,34	,039	,566	,321
Teammodelle kennenlernen	117	2,09	,062	,669	,448
Tools zur Teamanalyse kennenlernen	90	2,04	,072	,686	,470
Vertrauen im Team stärken	224	2,61	,033	,498	,248
Neue Teammitglieder integrieren	161	2,50	,041	,526	,277
Formelle und informelle Regeln sichtbar machen	94	2,10	,066	,640	,410
Teamziele klären	165	2,16	,043	,552	,304
Funktionen und Rollen im Team kennenlernen	130	2,22	,053	,601	,361
Aufträge effizienter abwickeln	116	2,18	,056	,599	,358
Eine Fehlerkultur einführen	97	2,07	,068	,665	,443
Qualitäts- und Vereinbarungskultur verbessern	119	2,19	,056	,614	,378
Konfliktfähigkeit stärken	172	2,39	,045	,587	,344
Motivation im Team verbessern	205	2,61	,034	,489	,239
Konstruktive Feedbackmethoden einführen	108	2,06	,051	,534	,285

8.1.5 Erfahrungen mit Indoor- und Outdoor-Trainings

Auf die Frage: „Haben Sie bereits an einem Indoor- oder Outdoor-Training für Team- und/oder Führungskräfte teilgenommen?“ geben 62,7% an bereits an einem Indoor-Training teilgenommen zu haben und 45,0% geben an bereits an einem Outdoor-Training teilgenommen zu haben.

Sowohl bei den Teilnehmer*innen von Indoor-Trainings als auch bei den Teilnehmer*innen von Outdoor-Trainings wurden die Erwartungen zu einem hohen Maß von über 80% ganz oder eher erfüllt. Bei Indoor-Trainings waren es 85,6% und bei Outdoor-Trainings 82,5%.

Abbildung 15

*Erwartungserfüllung bei Teilnehmer*innen von Indoor-Trainings*

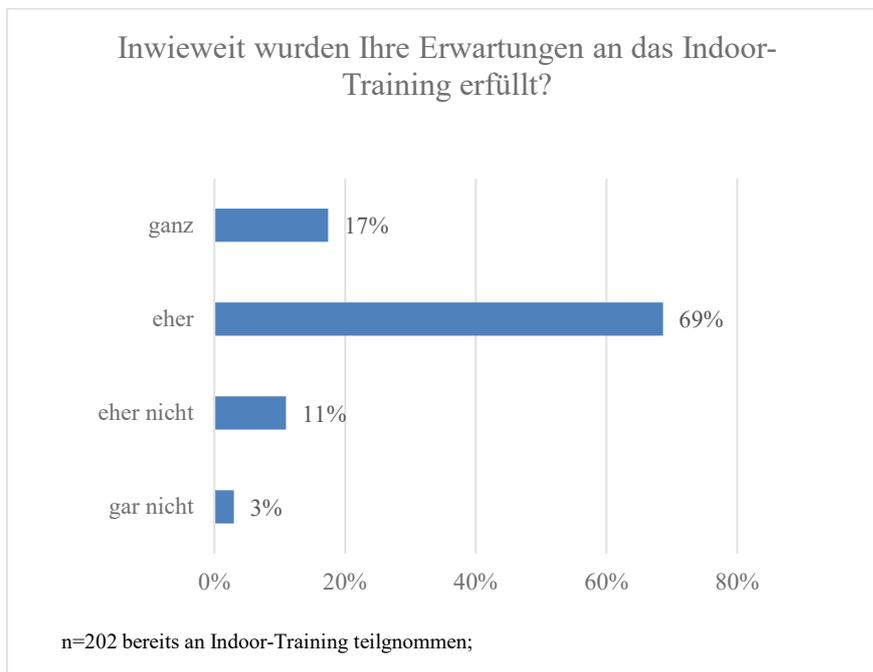
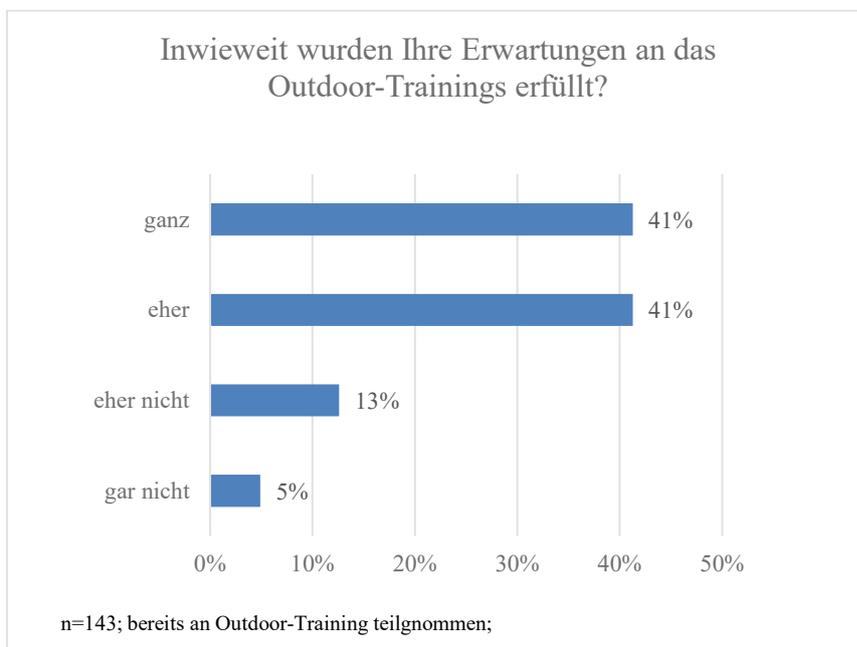


Abbildung 16

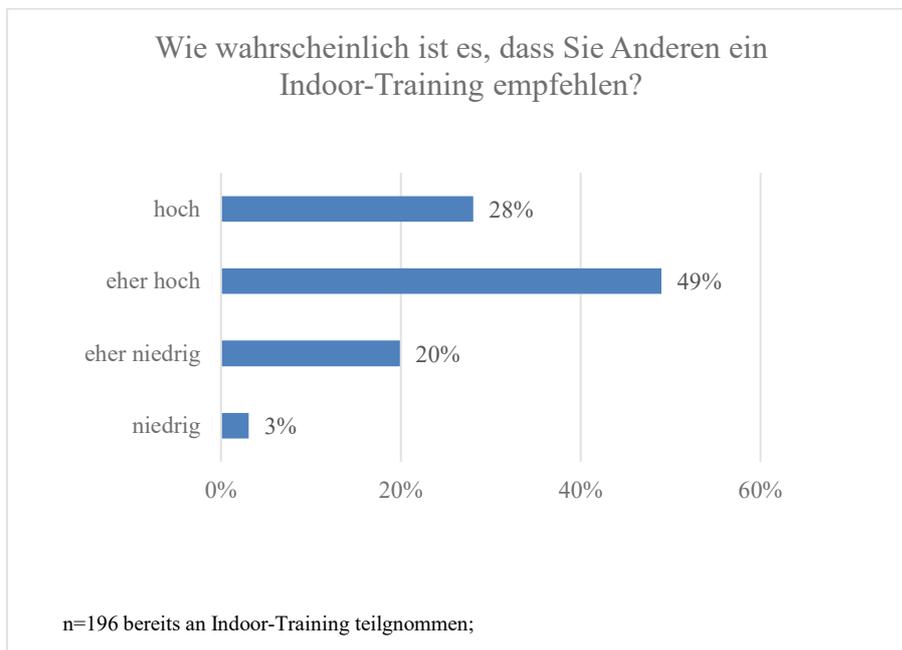
*Erwartungserfüllung bei Teilnehmer*innen von Outdoor-Trainings*



Die Wahrscheinlichkeit Indoor- und Outdoor-Trainings weiterzuempfehlen liegt bei über 75%. Bei den Teilnehmer*innen von Indoor-Trainings geben 77,0% die Wahrscheinlichkeit Indoor-Trainings weiterzuempfehlen als eher hoch oder hoch an.

Abbildung 17

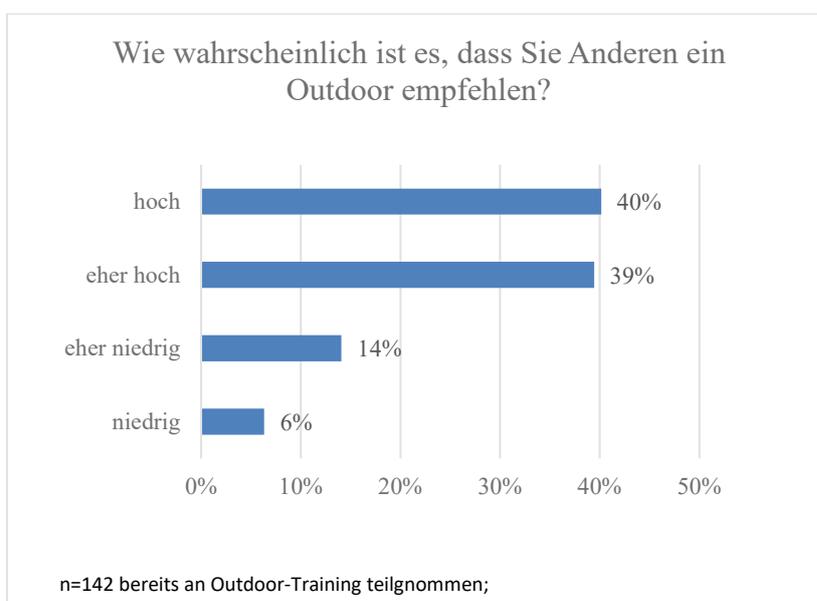
Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit Indoor-Trainings



Bei den Teilnehmer*innen von Outdoor-Trainings geben 79,5% die Wahrscheinlichkeit Outdoor-Trainings weiterzuempfehlen als eher hoch oder hoch an.

Abbildung 18

Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit Outdoor-Training,

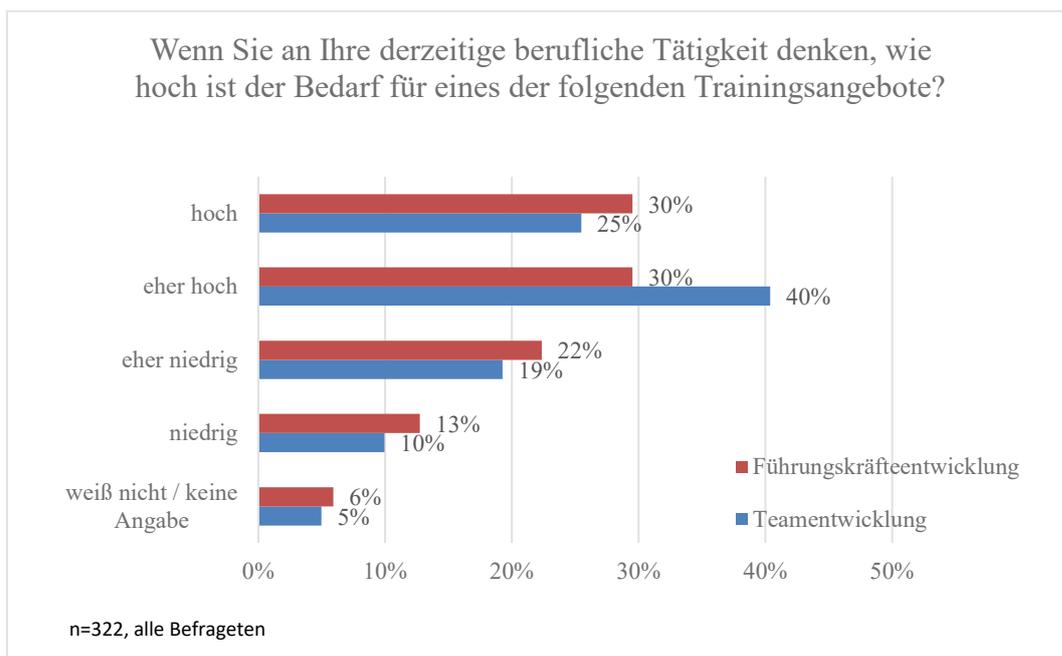


8.1.6 Bedarf an Führungskräfte- und Teamtrainings

Auf die Frage nach dem Bedarf an Führungskräfte- und Teamtrainings in ihrer Organisation gaben 65,9% der Befragten an, dass ein hoher oder eher hoher Bedarf an Teamtrainings besteht und 59% der Befragten geben an, dass ein hoher oder eher hoher Bedarf an Führungskräftetrainings besteht.

Abbildung 19

Bedarf an Team- und Führungskräftetrainings in der Organisation



8.1.7 Besonderheiten von Outdoor-Trainings

Eine Besonderheit von Outdoor-Trainings besteht in psychisch und physisch herausfordernden Übungen. Wie wichtig sind Ihnen dabei folgende Aspekte?

In diesem Zusammenhang ist die Fachliche Kompetenz der Trainer und Trainerinnen von großer Bedeutung auf der 4-Stufigen Skala ergibt sich hier ein Mittelwert von 3,64 über alle Befragten. Ebenfalls von großer Bedeutung ist die Methodenkompetenz der Trainer und Trainerinnen mit einem Wert von 3,43 und die freiwillige Teilnahme an Übungen mit 3,42.

Alle abgefragten Items weisen einen Wert von über 3 auf.

Abbildung 20

Besondere Aspekte von Outdoor-Trainings

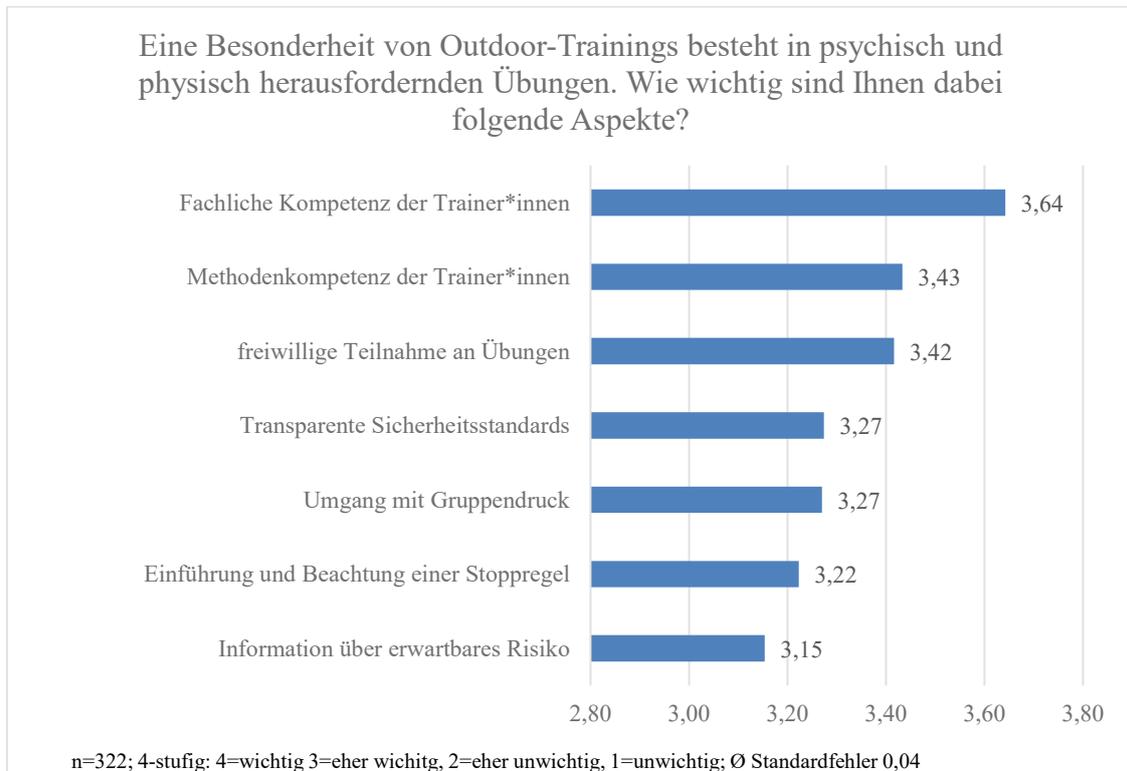


Tabelle 7

Deskriptive Statistik für Besondere Aspekte von Outdoor-Trainings

	N	Mittelwert		Standardabweichung	Varianz
		Statistik	Standardfehler		
Einführung und Beachtung einer Stoppregel	305	3,22	,047	,821	,674
Fachliche Kompetenz der Trainer*innen	313	3,64	,034	,594	,352
freiwillige Teilnahme an Übungen	310	3,42	,043	,758	,574
Information über erwartbares Risiko	312	3,15	,045	,799	,639
Methodenkompetenz der Trainer*innen	309	3,43	,038	,674	,454
Transparente Sicherheitsstandards	310	3,27	,045	,788	,620
Umgang mit Gruppendruck	311	3,27	,043	,752	,566

8.1.8 Bekanntheit von Outdoor-Trainings Anbietern und der IOA®

Der Markt für Outdoor-Trainings ist uneinheitlich und fragmentiert. Das spiegelt sich in den Ergebnissen der offenen Fragen: „Jetzt folgen zwei Fragen zur Bekanntheit von Outdoor-Training-Anbieter*innen und Outdoor-Training-Ausbildungen.“ Eine relevante ungestützte

Bekanntheit kann weder bei Outdoor-Training-Anbieter*innen noch bei Outdoor-Training-Ausbildungen festgestellt werden. Von den 322 Befragten wurde lediglich „Wifi“ mit jeweils 5 Nennungen mehrmals genannt.

Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist, dass auf keine der beiden Fragen IOA® in den Antworten enthalten war.

Bei der gestützten Bekanntheit wurde konkret nach der IOA® gefragt. So gaben 7,8% (25 Personen) an bereits von der IOA® gehört zu haben und 7,1% (= 23 Personen) gaben an bereits ein Training mit IOA®-Trainer*innen absolviert zu haben.

8.1.9 Zusammenfassung der Beantwortung zuvor gestellten Fragen.

Wie viele Personen haben bereits Vorerfahrungen mit Führungskräfte- und Teamtrainings?

62,7% der Zielgruppe gaben an bereits an einem Führungskräfte- oder Teamtraining teilgenommen zu haben. Hochgerechnet rechnen wir mit 1,05 Millionen Personen in der Zielgruppe, die bereits an einem Führungskräfte- oder Teamtraining teilgenommen haben.

Wie viele Personen haben bereits Vorerfahrungen mit Outdoor-Trainings für Teams- und Führungskräfte?

45% der Befragten geben an bereits an einem Outdoor-Training für Teams- und Führungskräfte teilgenommen zu haben. Das entspricht 750.000 Personen in der Zielgruppe, die bereits an einem Outdoor-Training teilgenommen haben.

Wie hoch ist die Bekanntheit der IOA®?

Die Bekanntheit der IOA® wird mit 7% angegeben. Damit wären es hochgerechnet 120.000 Personen, die bereits von der IOA® gehört haben.

Wie hoch ist die Bekanntheit von Outdoor-Trainings-Anbieter*innen?

In der Studie wurde versucht, die Anbieter*innen von Outdoor-Trainings mittels ungestützter Bekanntheit zu ermitteln. Als Ergebnis kann wohl festgehalten werden, dass eine ungestützte Bekanntheit von Outdoor-Trainings-Anbieter*innen nicht festgestellt werden kann.

In welchem Ausmaß, werden die Erwartungen an Team- und Führungskräfte erfüllt?

Bei 85,6% der Teilnehmer*innen von Indoor-Trainings und bei 82,5% der Teilnehmer*innen von Outdoor-Trainings wurden die Erwartungen ganz oder eher erfüllt.

Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Teilnehmer*innen von Team- und Führungskräfte trainings, diese Trainings weiterempfehlen?

77,0% der Teilnehmer*innen von Indoor-Trainings und 79,5% der Teilnehmer*innen von Outdoor-Trainings geben eine hohe oder eher hohe Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit an.

9 Hypothesenprüfung

Durch die limitierte Befragungsdauer wurde weitgehend auf ausgeprägte Skalierungen verzichtet. Eine längere Skalierung hätte zu einer unverhältnismäßig längeren Fragebogendauer geführt. Dies liegt vor allem an den 50% Smartphoneanteil der Proband*innen, die die Umfrage mit Smartphone ausfüllen. Von den geschätzten 8 Minuten würde sich die Fragebogenlänge um bis zu 50% verlängern.

Hypothese 1: Personen, die bereits an Trainings teilgenommen haben, haben höhere Erwartungen an Team- und Führungskräfte Trainings als Personen, die noch an keinen Trainings teilgenommen haben.

- a. H₀ – Es gibt keinen Unterschied bei den Erwartungen von Personen mit und ohne Vorerfahrungen.

Zur Prüfung der Hypothese werden die 13 Items der „Frage 1: Denken Sie jetzt bitte an Trainings für Team- und Führungskräfteentwicklung. Welche Erwartungen haben Sie an diese Trainings im Allgemeinen?“ sowie die Frage 7.1 nach Erfahrungen mit Trainings herangezogen.

Die Häufigkeitsverteilung zeigt, dass alle Items eine deutliche Schiefe aufweisen und die Ergebnisse damit nicht normalverteilt sind. **Tabelle 8** zeigt in Spalte 2 die Schiefe der Items von Frage 1. Eine Normalverteilung würde ein Wert von 0 bedeuten. Da hier einzig das Item „Erholung vom beruflichen Alltag“ mit einem Wert von 0,04 annähernd normalverteilt ist, wird der Mann-Whitney-U-Test zur Hypothesenprüfung herangezogen.

Die Ergebnisse des Mann-Whitney-U Test sind in **Tabelle 8** Spalte 3 dargestellt. Dabei zeigt ein Wert von unter 0,05 an, dass Hypothese angenommen werden kann. Werte über 0,05 führen zur Beibehaltung der H₀.

Tabelle 8*Mann-Whitney-U-Test F1 und F7.1 zur Frage 1*

	Mann-Whitney-U-Test mit Frage 7.1. Teilnahme Indoor-Training	
	Z	p-Werte
Gezielte Tipps für meinen beruflichen Erfolg erhalten	-0,80	0,42
Meine Führungskompetenz erhöhen	-2,03	0,04
Neue Tools für den beruflichen Erfolg kennen lernen	-1,16	0,25
Ziele für die berufliche Weiterentwicklung formulieren	-1,73	0,08
Meinen Handlungsspielraum erweitern lernen	-1,08	0,28
Erkennen meiner eigenen Potenziale	-0,34	0,74
Erprobte Methoden für meine Zielerreichung kennen lernen	-1,83	0,07
Eine berufliche und persönliche Standortbestimmung erhalten	-1,01	0,31
Konflikte wertschätzend lösen lernen	-0,78	0,44
Angenehme Rahmenbedingungen für das Training	-0,37	0,71
Spaß haben	-0,53	0,6
Erholung vom beruflichen Alltag	-1,54	0,12
Offene Atmosphäre und Vertrauen in der Gruppe vorfinden	-1,18	0,24

Von den 13 Items weist lediglich das Item „meine Führungskompetenz erhöhen“ einen Wert unter $P .05$, und damit einen signifikanten Unterschied auf. Alle anderen Items sind nach dem M-W-U-Test deutlich über $p .05$ und sind damit nicht signifikant.

Da bei 12 von 13 Items kein signifikanter Unterschied festgestellt werden kann, wird die Hypothese 3 verworfen.

Welche Assoziationen entstehen spontan, wenn es um das Thema Outdoor-Trainings geht?

Hypothese 2: Personen, die bereits an Outdoor-Trainings teilgenommen haben, haben positivere Assoziationen zu Outdoor-Trainings, als Personen, die noch nicht an Outdoor-Trainings teilgenommen haben.

H0 Es gibt keinen signifikanten Unterschied in Bezug auf die positiven Assoziationen zwischen Personen, die bereits ein Outdoor-Trainings absolviert haben und Personen, die noch kein Training absolviert haben.

Zur Prüfung der Hypothese werden die Ergebnisse aus Frage 3: „Bitte teilen Sie uns mit, ob die von Ihnen benannten Begriffe positiv, negativ oder neutral bewerten.“ sowie die Ergebnisse der Frage 7.2; „Haben Sie bereits an einem Outdoor-Training teilgenommen?“ herangezogen.

Getestet wird mit dem Chi-Quadrat-Test, da die Skalen nominal skaliert sind. Dabei wird bei Frage 3 die Ausprägungen 3-positiv, 1-negativ/neutral verwendet.

Die Ergebnisse weisen keinen signifikanten Wert aus. Die Berechnung für das Chi-Quadrat ergibt einen Wert von 0,49. Ein signifikanter Wert ist erst gegen, wenn der Wert der Chi-Quadrat-Berechnung unter 0,05 liegt. Das bedeutet das die Hypothese 2 verworfen werden muss. H0 bleibt bestehen, es gibt keinen signifikanten Unterschied.

Die Hypothese 0 muss verworfen werden. Die H0 bleibt bestehen, die Teilnahme an Outdoor-Trainings hat keinen Einfluss auf die Bewertung von Outdoor-Trainings.

Tabelle 9

Verteilung Begriffsbewertung und Bereits an Outdoor-Training teilgenommen (eigene Berechnung)

Teilnahme Outdoor	Positive Begriffe		Total
	ja	nein	
ja	296	71	367
nein	304	64	368
Total	600	135	735

Hypothese 3: Personen die Bereits an Indoor- oder Outdoor-Trainings teilgenommen haben, erwarten sich mehr Inhalte von Team- und Führungskräfte Trainings, als Personen, die noch nicht an Indoor- oder Outdoor-Trainings teilgenommen haben.

H0 Es gibt keinen signifikanten Unterschied bei den erwarteten Inhalten zwischen Personen, die bereits an Indoor- oder Outdoor-Trainings teilgenommen haben.

Zur Prüfung der Hypothese drei wird für Team- und Führungskräfte Trainings die Frage 4.1: „Denken Sie an das Thema Führungskräfte Training. Welche Inhalte erwarten Sie sich von einem Führungskräfte Training?“ und Frage 4.2: „Denken Sie jetzt an das Thema Teamtraining. Welche Erwartungen haben sie an die Inhalte eines Teamtrainings?“ herangezogen und Anhand der Frage 7.1.: „Haben Sie bereits an einem Indoor-Training teilgenommen?“ geprüft.

Außerdem wird die Hypothese drei für Outdoor-Trainings im speziellen die Frage 5.1: „Sie finden nachfolgend die Inhalte, die Sie von Führungskräfte trainings erwarten. Wie hoch ist ihre Erwartung an diese Inhalte, wenn das Führungskräfte training als Outdoor-Training durchgeführt wird. Ist es höher, gleich oder niedriger als bei einem Indoor-Training.“ und Frage 5.2: „Sie finden nachfolgend die Inhalte, die Sie von Teamtrainings erwarten. Wie hoch ist ihre Erwartung an diese Inhalte, wenn das Teamtraining als Outdoor-Training durchgeführt wird. Ist es höher, gleich oder niedriger als bei einem Indoor-Training.“ herangezogen und Anhand der Frage 7.2.: „Haben Sie bereits an einem Outdoor-Training teilgenommen?“ geprüft. Für Frage 5.1. und 5.2. wurde die Ausprägung 3 = „höher“ und 2 = „gleich/niedriger“ gewählt.

In der Berechnung mit dem Chi-Quadrat-Test konnten keine Signifikanten Unterschiede berechnet werden. Das bedeutet das die Hypothese 3 verworfen werden muss. H0 bleibt bestehen, es gibt keinen signifikanten Unterschied.

Hypothese 4: Führungskräfte haben höhere Erwartungen an Trainingsinhalte von Führungskräfte trainings als Nicht-Führungskräfte.

H0 Es gibt keinen signifikanten Unterschied, zwischen der Erwartungen von Führungskräften und Nicht-Führungskräften.

Zur Prüfung der Hypothese fünf werden die Fragen 4.1: „Denken Sie an das Thema Führungskräfte training. Welche Inhalte erwarten Sie sich von einem Führungskräfte training?“, Frage 4.2: „Denken Sie jetzt an das Thema Teamtraining. Welche Erwartungen haben sie an die Inhalte eines Teamtrainings?“, Frage 5.1: „Sie finden nachfolgend die Inhalte, die Sie von Führungskräfte trainings erwarten. Wie hoch ist ihre Erwartung an diese Inhalte, wenn das Führungskräfte training als Outdoor-Training durchgeführt wird. Ist es höher, gleich oder niedriger als bei einem Indoor-Training.“ und Frage 5.2: „Sie finden nachfolgend die Inhalte, die Sie von Teamtrainings erwarten. Wie hoch ist ihre Erwartung an diese Inhalte, wenn das Teamtraining als Outdoor-Training durchgeführt wird. Ist es höher, gleich oder niedriger als bei einem Indoor-Training.“ herangezogen und Anhand der Frage 14.3.: „Haben Sie in Ihrer beruflichen Tätigkeit Führungsaufgaben?“ geprüft.

In der Berechnung mit dem Chi-Quadrat-Test konnten keine Signifikanten Unterschiede berechnet werden. Das bedeutet das die Hypothese 5 verworfen werden muss.

H0 bleibt bestehen. Es gibt keinen signifikanten Unterschied, zwischen der Erwartungen von Führungskräften und Nicht-Führungskräften.

Insgesamt konnte keine Hypothese bestätigt werden.

Eine Erklärung dafür liegt in der eher eng gefassten Zielgruppe. Berufstätige, die zumindest qualifiziert sind, haben möglicherweise ähnliche Erwartungen an Team- und Führungskräfteentwicklung, egal ob sie schon teilgenommen haben oder nicht. Genauso sind Berufstätige, die zumindest qualifiziert sind, immer wieder in der Situation Entscheidungen zu treffen und in Teams zu arbeiten oder kurzzeitig mit Führungsverantwortung betraut ohne formal als Führungskraft zu gelten.

10 Diskussion der Ergebnisse, Limitationen und Ausblick

Ziel der Arbeit war es, einen Überblick über die Erwartungen an Outdoor-Trainings für Teams- und Führungskräfte zu gewinnen.

Outdoor-Trainings im Verständnis der IOA@ sind vor allem eine wirkungsvolle Methode im Trainingskontext. Im Zuge der Arbeit wurde deutlich, dass Outdoor-Trainings daher nicht völlig losgelöst von Indoor-Trainings betrachtet werden können.

62,7% der Zielgruppe geben an bereits ein Team- und Führungskräftetraining absolviert zu haben. Für den Autor überraschend ist, dass 45% der Zielgruppe, bereits ein Outdoor-Training absolviert haben. Ausgehend von der Annahme, dass die befragte Zielgruppe hochgerechnet für 1,68 Millionen Personen steht, kann gesagt werden, dass bereits 750.000 in Österreich lebende Menschen ein Outdoor-Training absolviert haben. Um dieses Ergebnis vor allem auch im Vergleich Team- und Führungskräftetraining gesamt und Outdoor-Trainings für Team- und Führungskräfte besser einzuordnen wäre es notwendig, Informationen über den Zeitpunkt des letzten Trainings, Dauer der Trainings und Anzahl der Trainings zu erfragen.

Die insgesamt positiven Assoziationen, die mit Outdoor-Training verbunden werden, können als sehr erfreuliches Ergebnis für Outdoor-Trainer*innen angesehen werden. Mit 82% positiv bewerteten Begriffen und nur 7% negativ bewerteten Begriffen zum Thema Outdoor-Training, zeigt sich ein sehr positives Bild von Outdoor-Trainings in der Zielgruppe. Die Bilder von wilden Raftingtouren und Überlebenstrainings sind im beruflichen Kontext, nicht so präsent wie vom Autor vermutet. In diesem Zusammenhang interessant wären Informationen über die Emotionen, die durch das Thema Outdoor-Training hervorgerufen werden.

Die Annahme, dass der Markt fragmentiert ist, wurde bestätigt, hier wird es auch mit größeren Stichproben zu keinen wesentlich anderen Ergebnissen kommen. Das bedeutet auch für Anbieter*innen eine gute Möglichkeit, mit relativ geringen Mitteln ihre Bekanntheit zu erhöhen.

Für zukünftige Marketingmaßnahmen und Inhaltsbeschreibungen von Trainingskonzepten ist es hilfreich zu bedenken, dass 40% der Teilnehmer*innen eine hohe und weitere 39%

eine eher hohe Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit von Outdoor-Trainings angeben. Dies spricht für eine insgesamt gute Qualität von Outdoor-Trainings.

Ein Feld, das in dieser Studie nicht ausführlich behandelt werden konnte, sind die Erfahrungen mit Outdoor-Trainings insgesamt. Außerdem wäre das Verhältnis von Indoor – zu Outdoor-Trainings ein interessanter Aspekt, der hier noch nicht ausführlich behandelt wurde.

Der subjektive Bedarf an Führungskräfteentwicklung in der Zielgruppe wird von 30% mit hoch und weiteren 30% mit eher hoch angegeben. Bei Teamentwicklung sehen 25% einen hohen Bedarf und 40% einen eher hohen Bedarf. Damit sollte es auch in Zukunft genug Nachfrage nach Indoor-Trainings und Outdoor-Trainings geben.

11 Literaturverzeichnis

- Amesberger, G. (2003). *Persönlichkeitsentwicklung durch Outdoor-Aktivitäten*. Butzbach-Griedel: Afra Verlag.
- Amesberger, G., Pfingstner, R., Schörghuber, K., & al, e. (2009). *Arbeitsunterlagen zum Seminar: Naturerfahrung mit dem Schwerpunkt Führen und Leiten*. IOA®.
- Amesberger, G., Schörghuber, K., & Pfingstner, R. (2009). *Arbeitsunterlagen zum Seminar: Konzept Integrative Outdoor Aktivitäten*.
- Armutat, S. (2007). *Management development: Zukunftssicherung durch kompetenzorientierte Führungskräfteentwicklung*. Bertelsmann.
- Arnold, R. (2009). *Seit wann haben Sie das?* Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Bosch, C., Schiel, S., & Winder, T. (2006). *Emotionen im Marketing*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Brosius, H.-B., Haas, A., & Koschel, F. (2016). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung*. Wiesbaden: Springer.
- Eck, C., Leidenfrost, J., Küttner, ', & Götz, K. (2010). Management-Developement. In C. Negri, *Angewandte Psychologie für Personalentwicklung* (S. 473). Berlin Heidelberg: Springer.
- Elbe, M. (2016). *Sozialpsychologie der Organisation*. Heidelberg: Springer Gabler.
- Fantabie Altobelli, C. (2011). *Marktforschung*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Hoffmann, S., & Akbar, P. (2019). *Konsumentenverhalten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Homburg, C. (2020). *Marketing-Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hüther, G. (2008). Wozu brauchen BeraterInnen Wissen über Hirnforschung? In R. Daimler, *Basics der Systemischen Strukturaufstellungen* (S. 63 bis 70). München: Kösel-Verlag.
- IOA. (2009a). *Basisseminar*. Wien: Skriptum zum Universitätslehrgangs Nr. 4 Integrative Outdoor-Aktivitäten®.
- IOA. (2009b). *Das Konzept Integrativer Outdoor-Aktivitäten®*. Wien: Skriptum Universitätslehrgangs Nr. 4 Integrative Outdoor-Aktivitäten®.

- IOA. (2010). *Handlungsorientierte Ansätze in der Team und Führungskräfteentwicklung*. Wien: Skriptum des Universitätslehrgangs Nr. 4 Integrative Outdoor-Aktivitäten®.
- Katterbach, S., & Stöver, K. (2019). *Effektiver und besser führen in Teilzeit*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- König, O., & Schattenhofer, K. (2007). *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- König, S., & König, A. (2006). *Outdoor-Teamtrainings. Von der Gruppe zum Hochleistungsteam*. Abgerufen am 30. 11 2020
- Lauer, T. (2014). *Change Management*. Berlin: Springer Gabler.
- Leidenfrost, J., Götz, K., & Hellmeister, G. (2000). *Persönlichkeitstraining im Management*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme* (4. 1991 Ausg.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Michl, W. (2009). *Erlebnispädagogik*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Pechtl, W. (1995). *Zwischen Organismus und Organisation*. Linz: Veritas.
- Preyer, G. (2012). *Rolle, Status, Erwartungen und soziale Gruppen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Prior, M. (2008). *Beratung und Therapie optimal vorbereiten*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Raab-Steiner, E., & Benesch, M. (2015). *Der Fragebogen*. Wien: Facultas.
- Rorty, R. (1993). *Kontingenz, Ironie und Solidarität*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Rudolph, U. (2009). Erwartung und Anreiz. In J. H. Otto, & V. Brandstätter, *Handbuch der Allgemeinen Psychologie - Motivation und Emotion* (S. 806). Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Schäfers, B. (2016). Soziales Handeln und seine Grundlagen: Normen, Werte, Sinn. In H. Korte, & B. Schäfers, *Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie* (S. 318). Wiesbaden: Springer.
- Schermer, F. J., & Drinkmann, A. (2018). *Grundlagen der Psychologie*. Stuttgart: W. Kohlhammer.

- Scherr, A. (2016). Sozialisation, Person, Individuum. In H. Korte, & B. Schäfers, *Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie* (S. 318). Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt, J. M., Köppen, H., Leppkes, B., & Breimer-Haas, N. (2011). Teamorientierte Personalentwicklungsansätze. In J. Ryschka, M. Solga, & A. Mattenklott, *Praxishandbuch Personalentwicklung* (S. 199-222). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schmidt, S. J., & Zurstiege, G. (2007). *Kommunikationswissenschaft*. Reinbeck: Rowohlt.
- Schreyer, J. (2017). *Outdoortraining für Gesundheitsförderung und Persönlichkeitsentwicklung*. Abgerufen am 30. 11 2020 von <https://content-select.com/de/portal/media/view/58c7ba8a-a0fc-4336-b6f2-4d7db0dd2d03>
- Schreyögg, G., & Koch, J. (2020). *Management*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Simon, F. B. (2007). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Spielberger, T. (2016). *Maßnahmen zum Outdoor-Teambuilding*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Spitzer, M. (2007). *Lernen - Gehirnforschung und die Schule des Lebens*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Warhanek, C. (2013). *Management-Trainings*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Basel: Beltz Verlag.

12 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Das Kreismodell (IOA, 2009b, S. 5).....	12
Abbildung 2 In der Trainingssituation wirksame Systeme (IOA, 2009b, S. 52)	14
Abbildung 3 Der Bogen als Interventionsstrategie (IOA, 2009b, S. 55)	15
Abbildung 4 Identitätsausbildung im Sozialisationsprozess (Elbe, 2016, S. 47).....	19
Abbildung 5 Erweitertes kognitives Motivationsmodell (Heckhausen, 1989, S. 468 zit. nach Schermer & Drinkmann 2018, 218).....	21
Abbildung 6 Erwartungs-Valenz-Theorie nach Lewin (Rudolph, 2009, S. 26).....	23
Abbildung 7 Grundstruktur des Vroom-Modells (aus Schreyögg & Koch 2020, S.426). 25	
Abbildung 8 Die VIE-Theorie von Vroom aus (Lauer, 2014, S. 76).....	26
Abbildung 9 <i>Erwartungen an Team- und Führungskräfteentwicklung allgemein</i>	42
Abbildung 10 Begriffsbewertung.....	44
Abbildung 11 Erwartungen an Inhalte an Führungskräftetrainings allgemein	45
Abbildung 12 Erwartungen an Inhalte von Teamtrainings allgemein	46
Abbildung 13 Erwartungen an die Inhalte von Outdoor-Trainings für Führungskräfte im Vergleich zu allgemeinen Führungskräftetrainings.....	48
Abbildung 14 Erwartungen an die Inhalte von Outdoor-Trainings für Teams im Vergleich zu Teamtraining allgemein	51
Abbildung 15 Erwartungserfüllung bei Teilnehmer*innen von Indoor-Trainings	53
Abbildung 16 Erwartungserfüllung bei Teilnehmer*innen von Outdoor-Trainings.....	53
Abbildung 17 Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit Indoor-Trainings	54
Abbildung 18 Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit Outdoor-Training.....	54
Abbildung 19 Bedarf an Team- und Führungskräftetrainings in der Organisation	55
Abbildung 20 Besondere Aspekte von Outdoor-Trainings.....	56

13 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 <i>Internetnutzung nach Stellung im Beruf (Quelle: Media-Analyse 2020)</i>	31
Tabelle 2 Quotenerfüllung durch das Marktforschungsinstitut talk online panel GmbH..	32
Tabelle 3 Soziodemografie der Befragung	33
Tabelle 4 <i>Deskriptive Daten zu Erwartungen an Team- und Führungskräftetraining allgemein</i>	43
Tabelle 5 Deskriptive Daten zu Erwartungen an die Inhalte von Outdoor-Trainings für Führungskräfte im Vergleich zu Führungskräfte-Training allgemein	49
Tabelle 6 Erwartungen an die Inhalte von Outdoor-Trainings für Teams im Vergleich zu Teamtraining allgemein.....	52
Tabelle 7 Deskriptive Statistik für Besondere Aspekte von Outdoor-Trainings	56
Tabelle 8 Mann-Whitney-U-Test F1 und F7.1 zur Frage 1	60
Tabelle 9 Verteilung Begriffsbewertung und Bereits an Outdoor-Training teilgenommen (eigene Berechnung).....	61

14 Anhang

Fragebogen

Team- und Führungskräfte Trainings

Sehr geehrte Teilnehmer und Teilnehmerinnen,

vielen Dank, dass Sie an dieser Umfrage teilnehmen.

Im folgenden Fragebogen geht es um das **Thema Team- und Führungskräfte Training** im Allgemeinen und Outdoor-Trainings im Speziellen.

Dabei möchten wir klären, welche **Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede** es im Bereich Indoor- und Outdoor-Trainings gibt.

Begriffsdefinitionen für den Fragebogen:

Team- und Führungskräfte Training: Bearbeitung von Fragen und Zielsetzungen im vorwiegend beruflichen Kontext, um Teams und Führungskräfte in ihrer Entwicklung.

Outdoor-Trainings: Seminare und Trainings, die mehrheitlich im Freien stattfinden.

Indoor-Trainings: Seminar und Trainings, die mehrheitlich in einem Seminarraum stattfinden.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und spannende Teilnahme.

Mit freundlichen Grüßen
Herbert Marchl

1 | Denken Sie jetzt bitte an Trainings für Team- und Führungskräfteentwicklung. Welche Erwartungen haben Sie an diese Trainings im Allgemeinen?

Bitte geben Sie an, ob die entsprechenden Erwartungen, hoch, eher hoch, eher niedrig oder niedrig sind.

	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	weiß nicht / keine Angabe
Gezielte Tipps für meinen beruflichen Erfolg erhalten	<input type="radio"/>				
Einen berufliche und persönliche Standortbestimmung erhalten	<input type="radio"/>				
Spaß haben	<input type="radio"/>				
Erkennen meiner eigenen Potenziale	<input type="radio"/>				
Meinen Handlungsspielraum erweitern lernen	<input type="radio"/>				
Ziele für die berufliche Weiterentwicklung formulieren	<input type="radio"/>				
Meine Führungskompetenz erhöhen	<input type="radio"/>				
Angenehme Rahmenbedingungen für das Training	<input type="radio"/>				
Erprobte Methoden für meine Zielerreichung kennen lernen	<input type="radio"/>				
Neue Tools für den beruflichen Erfolg kennen lernen	<input type="radio"/>				
Erholung vom beruflichen Alltag	<input type="radio"/>				
Offene Atmosphäre und Vertrauen in der Gruppe vorfinden	<input type="radio"/>				
Konflikte wertschätzend lösen lernen	<input type="radio"/>				

2| Wenn Sie an Outdoor-Trainings im Allgemeinen denken, welche Begriffe fallen Ihnen spontan dazu ein?

Bitte für die Eingabe in der nächsten Zeile die TAB Taste verwenden.

3| Bitte teilen Sie uns mit, ob die von Ihnen benannten Begriffe positiv, negativ oder neutral bewerten.

4| Welche Inhalte erwarten Sie sich bei Team- und Führungskräfte Trainings?

1| Denken Sie an das Thema Führungskräftetraining. Welche Inhalte erwarten Sie sich von einem Führungskräftetraining? (Mehrfachauswahl möglich.)

- Bewertung von Mitarbeiter*innen-Leistungen
- Eigene Entscheidungsstrategien erarbeiten
- Mitarbeiter*innen Analyse und Diagnosetools kennenlernen
- Anleitungen und Anweisungen geben
- Kontrollinstrumente kennen und nutzen lernen
- Kommunikation mit Mitarbeiter*innen, Vorgesetzten und Kund*innen optimieren.
- Eigene Standpunkte in Auseinandersetzungen vertreten und erweitern
- Konstruktive Konfliktlösung
- Flexibler Umgang mit situativer Vielfalt
- Integratives Denken und Problemlösen fördern
- Bilder von Zusammenarbeit mit Flexibilität, Vertrauen, Verantwortung und Respekt fördern
- Integrative Fähigkeiten verbessern (z.B. Energie mobilisieren, balancieren, integrieren, synchronisieren)
- Konstruktives Feedback geben
- Klarheit über eigene Werte und Normen gewinnen
- Klarheit über Werte und Normen meiner Organisation gewinnen

Kommentar

2| Denken Sie jetzt an das Thema Teamtraining. Welche Erwartungen haben sie an die Inhalte eines Teamtrainings? (Mehrfachauswahl möglich.)

- Zusammenarbeit im Team verbessern
- Kommunikationsstrukturen verbessern
- Teammodelle kennenlernen
- Tools zur Teamanalyse kennenlernen
- Vertrauen im Team stärken
- Neue Teammitglieder integrieren
- Formelle und informelle Regeln sichtbar machen
- Teamziele klären
- Funktionen und Rollen im Team kennenlernen
- Aufträge effizienter abwickeln
- Eine Fehlerkultur einführen
- Qualitäts- und Vereinbarungskultur verbessern
- Konfliktfähigkeit stärken
- Motivation im Team verbessern
- Konstruktive Feedbackmethoden einführen

Kommentar

1| Sie finden nachfolgend die Inhalte, die Sie von Führungskräfte trainings erwarten. Wie hoch ist ihre Erwartung an diese Inhalte wenn das Führungskräfte training als Outdoor-Training durchgeführt wird. Ist es höher, gleich oder niedriger als bei einem Indoor-Training.

	hoher	gleich	niedriger
Bewertung von Mitarbeiter*innen-Leistungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigene Entscheidungsstrategien erarbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter*innen Analyse und Diagnosetools kennenlernen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anleitungen und Anweisungen geben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrollinstrumente kennen und nutzen lernen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikation mit Mitarbeiter*innen, Vorgesetzten und Kund*innen optimieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigene Standpunkte in Auseinandersetzungen vertreten und erweitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konstruktive Konfliktlösung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibler Umgang mit situativer Vielfalt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integratives Denken und Problemlösen fördern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bilder von Zusammenarbeit mit Flexibilität, Vertrauen, Verantwortung und Respekt fördern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrative Fähigkeiten verbessern (z.B. Energie mobilisieren, balancieren, integrieren, synchronisieren)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konstruktives Feedback geben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klarheit über eigene Werte und Normen gewinnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klarheit über Werte und Normen meiner Organisation gewinnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2| Sie finden nachfolgend die Inhalte, die Sie von Teamtrainings erwarten. Wie hoch ist ihre Erwartung an diese Inhalte wenn das Teamtraining als Outdoor-Training durchgeführt wird. Ist es höher, gleich oder niedriger als bei einem Indoor-Training.

	hoher	gleich	niedriger
Zusammenarbeit im Team verbessern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationsstrukturen verbessern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teammodelle kennenlernen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tools zur Teamanalyse kennenlernen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauen im Team stärken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neue Teammitglieder integrieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formelle und informelle Regeln sichtbar machen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamziele klären	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Funktionen und Rollen im Team kennenlernen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aufträge effizienter abwickeln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eine Fehlerkultur einführen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitäts- und Vereinbarungskultur verbessern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktfähigkeit stärken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation im Team verbessern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konstruktive Feedbackmethoden einführen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6| Im folgenden lesen Sie einige Aussagen zum Thema Outdoor-Training zur Team- und Führungskräfteentwicklung. Bitte teilen Sie uns mit, inwieweit diese Aussagen zutreffen.

	trifft zu	trifft nicht zu	weiß nicht / keine Angabe
In meiner Organisation werden regelmäßig Outdoor-Trainings angeboten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe bereits Erfahrungen mit Outdoor-Trainings gemacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann selbst über die Teilnahme an Outdoor-Trainings entscheiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7| Haben Sie bereits an einem Indoor- oder Outdoor-Training für Team- und/oder Führungskräfte teilgenommen?

1| Haben Sie bereits an einem Indoor-Training teilgenommen?

- Ja
 Nein

2| Haben Sie bereits an einem Outdoor-Training teilgenommen?

- Ja
 Nein

8) Sie haben bereits an einem Indoor-Training teilgenommen. Inwieweit wurden Ihre Erwartungen erfüllt und inwieweit würden Sie ein Indoor-Training weiterempfehlen?

1) Inwieweit wurden Ihre Erwartungen an das Indoor-Training erfüllt?

- ganz
- eher
- eher nicht
- gar nicht
- keine Angabe

2) Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Anderen ein Indoor-Training empfehlen?

- hoch
- eher hoch
- eher niedrig
- niedrig
- keine Angabe

9) Sie haben bereits an einem Outdoor-Training teilgenommen. Inwieweit wurden Ihre Erwartungen erfüllt und inwieweit würden Sie ein Outdoor-Training weiterempfehlen?

1) Inwieweit wurden Ihre Erwartungen an das Outdoor-Training erfüllt?

- ganz
- eher
- eher nicht
- gar nicht
- keine Angabe

2) Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Anderen ein Outdoor-Training empfehlen?

- hoch
- eher hoch
- eher niedrig
- niedrig
- keine Angabe

10| Eine Besonderheit von Outdoor-Trainings besteht in psychisch und physisch herausfordernden Übungen. Wie wichtig sind Ihnen dabei folgende Aspekte?

	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	weiß nicht / keine Angabe
Fachliche Kompetenz der Trainer*innen	<input type="radio"/>				
Transparente Sicherheitsstandards	<input type="radio"/>				
Information über erwartbares Risiko	<input type="radio"/>				
Einführung und Beachtung einer Stoppregel	<input type="radio"/>				
freiwillige Teilnahme an Übungen	<input type="radio"/>				
Methodenkompetenz der Trainer*innen	<input type="radio"/>				
Umgang mit Gruppendruck	<input type="radio"/>				

11| Wenn Sie an Ihre derzeitige berufliche Tätigkeit denken, wie hoch ist der Bedarf für eines der folgenden Trainingsangebote?

	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	weiß nicht / keine Angabe
Teamentwicklung	<input type="radio"/>				
Führungskräfteentwicklung	<input type="radio"/>				

12| Jetzt folgen zwei Fragen zur Bekanntheit von Outdoor-Training-Anbieter*innen und Outdoor-Training-Ausbildungen.

1| Bitte tragen Sie Ihnen bekannte Anbieter*innen von Outdoor-Trainings hier ein:

2| Bitte tragen Sie Ihnen bekannte Anbieter von Outdoor-Training-Ausbildungen hier ein:

13| Die Initiative Outdoor Aktivitäten IOA® bietet seit 25 Jahren eine akademische Outdoor-Trainer-Ausbildung an der Universität Wien an. Welche der folgenden Aussagen, die sich auf die Initiative Outdoor Aktivitäten IOA® beziehen, treffen zu?

1| Ich habe bereits von der Initiative Outdoor Aktivitäten - IOA® gehört.

- Ja
 Nein
 Weiß nicht / keine Angabe

2| Ich habe bereits an einem Outdoor-Training mit Trainer*innen teilgenommen, die den Universitäts- oder Masterlehrgang der Initiative Outdoor Aktivitäten - IOA® absolviert haben.

- Ja
 Nein
 Weiß nicht / keine Angabe

14| Zum Abschluss noch ein paar Fragen zu Ihrer Person und Ihrem beruflichen Umfeld.

1| Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?

- 18-29 Jahre
- 30-39 Jahre
- 40-49 Jahre
- 50-59 Jahre
- 60 Jahre und älter

2| Bitte teilen Sie uns ihr Geschlecht mit.

- männlich
- weiblich
- divers

3| Haben Sie in Ihrer beruflichen Tätigkeit Führungsaufgaben?

- Ja
- Nein

4| In welcher Branche sind sie tätig?

- Information und Kommunikation
- Finanzwesen
- Produktion / Logistik
- Einzelhandel
- Tourismus und Verkehr
- Gesundheit- und Sozialwesen
- persönliche Dienstleistung
- Bauwesen
- Wirtschaftsdienstleistungen
- Großhandel

5| Wie viele Mitarbeiter*innen hat ihr Unternehmen?

- bis 5 Mitarbeiter*innen
- 6 bis 10 Mitarbeiter*innen
- 11 bis 20 Mitarbeiter*innen
- 21 bis 50 Mitarbeiter*innen
- 51 bis 200 Mitarbeiter*innen
- mehr als 200 Mitarbeiter*innen
- weiß nicht / keine Angabe