

EE / 10/11/12

Bin dann mal weg

LERNREISEN



Foto: STOKAD

ManagerSeminare AG, 10000 Berlin, Germany

Den Büroalltag hinter sich lassen, exotische Orte erkunden, zur Ruhe kommen – und das alles für das berufliche Weiterkommen? Lernreisen versprechen genau dies und stehen damit als Seminarvariante bei vielen Managern hoch im Kurs. Wofür es sich lohnt, auf Reisen zu gehen und welche Lerneffekte die Touren bieten – managerSeminare hat nachgefragt.

Preview: ► Destination Weiterbildung: Vom Boom der Bildungs-Trips ► Solltress statt Seminarraum: Warum Lernreisen für Manager attraktiv sind ► Grenzerfahrung und Reflexion: Welche Lerneffekte die Touren bieten ► Eskalation zur Innovation: Wie Firmen Reisen als Ideenquelle nutzen ► U-Bahn, Kletterfest, Skandinavien: Manager auf Tour de Force im Alltag ► Zicki diskutieren: Warum der Zweck der Lernreise klar sein muss

■ Ob die Temperatur tatsächlich unter Null lag, kann Franz I. Michel nicht mehr sagen. „Es war auf jeden Fall sehr kühl im Schlafstock in dieser Nacht“, erinnert sich der Vorstandsvorsitzende des Kreditversicherers Coface. Im November 2011 nahm der Topmanager mit seinen beiden Vorstandskollegen an einem besonderen Seminar teil: In Begleitung zweier Coaches durchwanderte das Vorstandsteam die wüsteartigen Industriebrachen rund um den teilweise stillgelegten Tagebau in der Niederlausitz. Das Programm der dreitägigen Coachingexpedition: gehen, wahrnehmen, sprechen. In der ersten Nacht schliefen alle auf dem Betonboden einer alten Scheune. Insgesamt legte die Gruppe rund 40 Kilometer zurück. „Das war ein eindrucksvolles Erlebnis“, sagt Michel rückblickend.

Expeditionen wie diese sind in der Managerweiterbildung schon lange ein Trend. Statt inhouse oder im Hotel zu lernen, fliegen Führungskräfte zum Wüstenseminar nach Marokko, erklimmen den Gipfel des Kilimandscharo, erkunden asiatische Großstädte oder wandern wie Michel im Nieder-

lausitzer Tagebaugelände. Die Angebotsvielfalt rund um die sogenannten Learning Expeditions ist groß – und wächst stetig. Die Programmgestaltung und Themen der Reisen sind dabei genauso unterschiedlich wie ihre Destinationen. Gemeinsam ist allen, dass sie Teilnehmern durch ungewöhnliche Erlebnisse neue Impulse für den Berufsalltag bescheren wollen.

Reisen, um ruhen zu können

Doch woher kommt der Boom der Bildungstrips? „Lernreisen bieten die Möglichkeit, über Fragen nachzudenken, für die im Alltag sonst wenig Zeit bleibt“, sagt Volker Letzner von der Hochschule für Angewandte Wissenschaften München. Der Ökonom und Tourismusexperte beschäftigt sich unter anderem mit den Nachfragerdeterminanten von Bildungsreisen. Er sieht das Wachstum dieses Segments vor dem Hintergrund veränderter Lebens- und Beschäftigungsverhältnisse. „Es gibt ein gestiegenes Bedürfnis nach Entschleunigung“, meint Letzner.

Hektik, Termindruck, Zeitknappheit – wer täglich stark gefordert ist, dem bleibt kaum Muße für Reflexion und Themen, die über das Daily Business hinaus gehen. Etwas: Welche Visionen will ich verwirklichen? Welche neuen Pfade einschlagen? „Genau diese Fragen sind angesichts der Burnout-Welle bei vielen wieder stärker in den Fokus gerückt“, sagt Coach Sabine Engel, die zusammen mit ihrem Kollegen Georg Neuhauer das Coachlag in der Lausitz entwi-

ckelte. Denn auch wenn der Begriff Burnout ein wenig überstrapaziert sein mag, der öffentliche Diskurs um die Erschöpfungsdepression und ihre Gründe hat vielen Managern zumindest vor Augen geführt, wozu chronischer Stress führen kann. Und wie wichtig Auszeiten und der Blick nach innen sind.

Lernreisen scheinen hierfür ideal: raus aus der Routine, weg vom Werktagstress. Stattdessen: Zeit, Aufmerksamkeit und Raum für Gedanken und Visionen. Die Weiterbildungs-Trips dürften zudem reizvoll sein, weil sie – anders als etwa Kurse im Seminarraum – eine Pause von Kleiderordnung, Verhaltenscodex und dem gewohnten Blättersting bieten. „Die Reisezeit ist Anderszeit“, sagt Tourismusexperte Letzner.

Fortbildung ohne Flipchart

Beliebt sind die Bildungsreisen wohl auch, weil vor allem Topmanager konventionelle Präsenzformate über scheuen. „Ich erlebe eine allgemeine Ermüdung im Hinblick auf klassische Hotelworkshops“, sagt Managementtrainer Uwe Reineck. Einem Vortrag zuzuhören, sich die Welt auf einem Flipchart erklären lassen – all einer gewissen Hierarchiestufe gilt das als Zeitverschwendung. Hinzu kommt: Von zusätzlichem Theorie-Input fühlen sich viele eher überfrachtet als erheit. Demgegenüber versprechen die Reiseformate mehr Unmittelbarkeit, erleben, reagieren, hinterfragen – statt grauer Denktöne im Seminarraum. ▶

Reisen zu Weiterbildungszwecken – das kommt nicht zuletzt deshalb so gut an, weil es den Esprit einer gewissen Exklusivität vermittelt. Schließlich klingen Lernreise-Titel wie „Abenteuer ich“ oder „Expedition Persönlichkeit“, die sich im Portfolio einiger Anbieter finden, mehr nach Gratifikation als nach Lernprogramm. Mit einem Incentive Event oder Urlaubs-Trip haben erregte Lernreisen dennoch nichts zu tun. „Das ist kein Robinson Club für Manager mit rundum Bespielung und Animation“, betont Uwe Reineck, der regelmäßig Lernreisen durchführt. „Es geht um ein Reframing: eine neue Sicht auf die Dinge“, sagt der Trainer.

Landschaft als Lerninstrument

Für diesen Perspektivwechsel ist, neben dem klaren Ort vom Alltag, das Charisma des Ortes bedeutsam, an den Lernreisen ihre Teilnehmer führen. Bei der Expedition in das Braunkohlerevier spielt etwa die kontrastvolle Landschaft der Niederlausitz eine beson-

dere Rolle. „Man erlebt dort einen Landstrich im Wandel“, sagt Coach Sabina Engel. In dem Gebiet im Süden Brandenburgs findet derzeit das größte Renaturierungsprojekt Europas statt. Durch die Flutung ehemaliger Tagebauflächen soll dort in den nächsten Jahren Deutschlandviertgrößtes Seen- gebiet entstehen. „Die Themen Energie und Veränderung sind in der Lausitz ideal repräsentiert“, sagt Coach Georg Neuhäuser. Beim Wandern wird den Teilnehmern somit metaphorisch vor Augen geführt, womit sie sich im Coaching beschäftigen. Die Naturkulisse dient damit als Seminarwerk- zeug.

Auf die unterstützende Wirkung der Umgebung setzt auch Alexandra Sigg. Die Trainerin aus München gibt Führungskräfte- trainings in der Sahara: „Die Wüste ist ein wunderbarer Seminarraum, weil sie das Kernthema des Trainings sinnbildlich vor- führt: die Polaritäten der Macht“, erklärt Sigg. Die Hitze des Wüstentages, die bittere Kälte der Nacht, Odnis und Schönheit, großes Tageslicht und tiefdunkle Nacht – beim Zehn-Tage-Trip durch die Sahara erleben die Teilnehmer die Macht der Natur am eigenen Körper – und sollen daraus Schlüsse für ihren eigenen Führungsaltag ziehen. Das Seminar folgt dabei keinem festgelegten Ablauf: „Die Prozesse, die der Naturraum und das Trekking bei jedem Einzelnen in Gang setzen, werden im Coaching begleitet“, sagt Sigg. Meditationen und der Austausch zwischen den Teilnehmern sollen zusätzlich unterstützen.

Sicherlich: Ob Aufwand und Kosten solch aufwendiger Expedition im richtigen Ver- hältnis zum Erkenntnisgewinn stehen, muss jeder für sich selbst abwägen. Der Trend geht derzeit jedoch eindeutig zu extremen Ver- anstaltungsorten. Das zeigt etwa die Südpol- Expedition des Fachhochschulzentrums der Metro Group im März 2012. Oder der Kilimandscharo-Kurs der Rotterdam School of Management (RSM): Speziell auf weibliche Führungskräfte hat die Schule einen Wahlkurs zugeschnitten, in dem die Stude- ntinnen den Gipfel des Kilimandscharo erklimmen. „Die Besteigung eines der höchsten Berge der Welt hilft den Teilneh- merinnen, mit der eigenen Wahrnehmung ihrer physischen und psychischen Grenzen zu brechen und dadurch zu realisieren, dass es für sie keine Barrieren gibt, die sie am beruflichen Aufstieg hindern“, sagt Dianne Bevilander, Vize-Dekanin für die MBA- Programme an der Schule. Aus einer solchen Grenzerfahrung lässt sich laut Alexandra Sigg zudem lange schöpfen: „Die Beanspru- chung von Körper, Geist und Seele ist ein intensives Erlebnis. Das wirkt nachhaltiger als jeder Seminarinput“, ist die Trainerin überzeugt.

Zur Weiterbildung auf Tour

Lernen durch Erleben und Erfahrung – dieser Ansatz ist in der Weiterbildung weit verbreitet. Neben dem klassischen Outdoortraining finden sich im Markt immer mehr Formate, die auf den ERFAHRENSELN Lernens setzen. Die Teilnehmer sind zum Teil mit Vorkurs (Reise-Workshop) und auch persönlichen Aufwand verbunden. Die Anbieter versprechen dafür einen nachhaltigen Erkenntnisgewinn. Hier einige Seminarvarianten im Überblick.

Abenteuer ich

Wer bin ich? Woher komme ich? Diese Fragen stehen meist im Mittelpunkt, wenn Auszubildende mit Teilnehmern Berge erklimmen, Wälder durchqueren oder in ehemaligen Bergbaugebieten wandern. Das Versprechen der Anbieter: Durch die Sinnenbefahrung in der Natur sollen die Persönlichkeitsentwicklung vorangetrieben oder neue Ziele angereizt werden. Besonders wirksam für Nachwuchskräfte, die sich an ungewöhnlichen Herausforderungen messen möchten.

Ideen-Expeditionen

Unkonventionelle Lebens- und Arbeitsweisen sollen die Teilnehmer zu neuen Ideen inspirieren – das ist kurz gefasst das Konzept dieser Lernreise-Variante. Manager reisen hierzu nach Indien oder China, um sich etwa von fremden Praktiken für das heimische Business inspirieren zu lassen. Aber auch ein Klosterort oder die Bauarchitektur in der eigenen Stadt können als Recherche- Inspirationsquellen für Führungskräfte sein. Insgesamt, um die Innovationsfähigkeit im Unternehmen zu stärken.

Einkehr durch Einkehr

Kosten, Wellnessurlaub oder Almabzug – wie fern vom hektischen Leben aber sich selbst nachdenken will, kann das beim Retreat an eben diesen Orten sein. Die Teilnehmerinnen finden dabei unter unterschiedlichen Vorzeichen statt. Während im Kloster christliche Lehren zur Besinnung anregen sollen, stehen bei weltlichen Retreats meist Fasten, Yoga oder Meditation im Vordergrund. Vor allem durchgeführte Manager können von Rückzug profitieren.

Stiller Fokus

Wahrnehmung in Stilleübungen werden sogenannte Sommerakademien. Die Seminare zu Themen wie Vertrieb, Kennenlernen oder Führung finden oft in Ferienanlagen an beliebigen Urlaubsorten wie Mallorca oder Gran Canaria statt. Die Anbieter arbeiten meist mit großer Resonanzwirkung oder Heiler zusammen. Gedacht sind die Kurse für alle, die sich in Urlaub betätigen und die Vorzüge attraktiver Feriensorte beim Lernen genießen möchten.

Einkehrer und mehr erkennen

Auf diesen Effekt setzen auch viele Anbieter sogenannter Retreats. Allerdings soll die Auseinandersetzung mit sich selbst beim Retreat nicht durch körperliche Herausforderungen gefördert werden, sondern durch Entregung und Rückzug. Verzicht müssen Manager dabei jedoch in der Regel nicht auf Komfort. Die Einkehrseminare finden für gewöhnlich in Wellness-Tempel und Club- anlagen statt. Der Verzicht gilt vielmehr den



„Lernreisen sind keine Events zur Manageranimation. Es geht um ein Reframing: eine neue Sicht auf die Dinge.“

Uwe Reinick, Geschäftsführer Geschäftsführer von Maicon Consulting, Berater und Trainer, Heidelberg
 Kontakt: uweinick@maiconconsulting.de

modernes Kommunikationsmittel: keine E-Mails, kein Handy, keine Zeitung, kein Fernseher. Für Manager, die gerechelt sind, rund um die Uhr online zu sein, bedeutet bereits dies eine große Umstellung: „Die Reduktion auf das Wesentliche hilft dabei, Werte neu zu ordnen“, sagt Walter Zornek.

Der Unternehmensberater und Coach war viele Jahre Manager und Geschäftsführer im IT-Bereich. 2012 machte er sich selbstständig. Mit dem von ihm entwickelten e-gomet-Konzept will er allen, die nicht nur mental in einen Veränderungsprozess kommen wollen, sondern auch gemutheliche Verbesserungen anstreben, das passende Seminar bieten. Sein Rezept: Fit durch Fasten. „Ich weiß aus eigener Erfahrung, dass man als Top-Executive einen gewissen Raubbau an seinem Körper und Geist betreibt“, sagt Zornek. Durch eine Kombination aus Fasten, Bewegung und Coaching sollen während des einwöchigen Self-Leadership-Retreats Regenerationsprozesse gestartet, Beschwerden gemindert und neue Energie getankt werden. Auch Zornek ist von der nachhaltigen Wirkung seines Programms aus Ernährungsumstellung und Ruhe überzeugt: „Man geht danach mit verändertem Blick an alte Probleme heran“, sagt der ausgebildete Fastenleiter und Gesundheitstrainer.

Neue Ideen – für sich selbst und die Firma

Die Lernexpeditionen eignen sich aber nicht nur zur Burnout-Prävention und Persönlichkeitsentwicklung. Sie können auch dabei helfen, neue Ideen zu entwickeln und fremde Märkte und Kunden besser zu verstehen. Immer mehr Firmen entdecken Lernreisen zudem als Quelle für innovative Produkte und Vermarktungsstrategien. Der Medienkonzern ProSiebenSat.1 Media AG schickte etwa eine Gruppe von Führungskräften zur Lernexpedition nach Südkorea.

In der Hauptstadt des Landes sollten die Manager beobachten, wie und vor allem über welche Kanäle die Menschen vor Ort Medien nutzen. Denn in Südkorea ist beispielsweise das Handy-TV ein großer Erfolg, und auch mit Online-Gewinnspielen und digitaler Werbung werden dort große Geschäfte gemacht. Davon sollten die Münchner Manager lernen und sich etwas für das eigene Business abschauen: „Die Expedition nach Südkorea hat uns zehn konkrete Ideen gebracht, die wir auf Praktikabilität prüfen. Und wir haben uns mit einem koreanischen Unternehmen getroffen, mit dem wir kooperieren werden“, berichtete Personalchefin Heidi Stogger dem Handelsblatt im Januar 2012.

Gewöhnliches neu erleben – auch das ist Lernen

Nicht immer müssen jedoch weit entfernte Orte angepeilt werden, um sich von unbekanntem Kontexten inspirieren zu lassen. Manchmal reicht bereits eine Fahrt in der U-Bahn, der Besuch eines Kinderhorts oder der Aufenthalt in einer Bahnhofsmission. „Reality at its best“ beschreibt Uwe Reinick dieses Konzept. „Für gewöhnlich bewegen sich Manager in einem ziemlich abgeschotteten Umfeld: Sie reisen erste Klasse, wohnen im Hotel. Bestimmte Lebenswelten sind ihnen völlig fern“, sagt der Geschäftsführer von Maicon Consulting. Manager mit genau diesen unbekanntem

Welten zu konfrontieren, um daraus Problemlösungen für ihr Unternehmen abzuleiten, ist Reinecks Spezialgebiet. Die Theorie dahinter: „Wir lernen besser mit Emotionen – eben mit Kopf, Hand und Herz“, erklärt der Trainer.

Der Mensch lernt besser, wenn besonders viele Gefühle im Spiel sind – dieser erlebnispädagogische Ansatz wird durch neuere Ergebnisse der Neurowissenschaft bestätigt und ist in der Weiterbildung durchaus verbreitet: „Wenn etwas neu für uns ist oder wir Herausforderungen meistern, sind Emotionen ein wirksamer Lernkraftverstärker: Sie fokussieren die Aufmerksamkeit, steigern Motivation und Gedächtnisleistung und initiieren schließlich unser Belohnungssystem“, erklärt Werner Michl, Professor für Soziale Arbeit an der Hochschule Nürnberg.

Innovationen aus der WG-Küche

Wenn Reineck mit Führungskräften auf Lernreise geht, sieht das beispielsweise so aus: Eine Gruppe von Managern aus der Automobilindustrie besetzt einen Oldtimer-Bus. Ihre erste Station: Die Universität Tübingen. Im ältesten Hörsaal der Uni referiert ein Zukunftsforscher über die Welt im Jahre 2020. „Die schwierigste Frage ist immer, wie man den Austausch auf einer solchen Lernreise organisiert“, erklärt Reineck. Im Falle der

Automobilmanager lösten Reineck und seine Kollegen dieses Problem mit einem Gedankenexperiment: „Unser Auftrag lautete, Antworten zum Thema Zukunftsfähigkeit zu erarbeiten. Der Professor trat dabei als Zeitreisender auf, fünf junge Wissenschaftler unterschiedlicher Disziplinen als Zukunftsurakel“, erzählt der Trainer. Zudem verteilten die Lernreise-Organisatoren von Majiconsulting die Fragestellung ins Paradoxe: Die Manager sollten nicht mehr darüber nachdenken, was ihre Firma zukunftsfähig macht, sondern überlegen, was passiert muss, damit das Gegenteil passiert. „Das war für viele ein erlebendes Gedankenpiel“, nennt Reineck.

Nach mehreren Zwischenstopps, unter anderem bei der Probe eines Symphonieorchesters, wurden die Manager schließlich bei ihren Unterkünften abgesetzt. Jeder der neun Manager sollte den Abend in einer Studenten-WG verbringen und dort auch übernachten. „Die Idee war, den Managern auf

Service

Literaturtipps

► **Uwe Reineck, Ulrich Sambeth, Andreas Wiekhofer: Handbuch Führungskompetenzen trainieren.** 2. Auflage, Beltz, Weinheim 2011, 49,95 Euro.

Das Ausmaß, in dem ein Buch die, wie Führungskräfte trainiert werden können, die große deutsche Unternehmen von ihren Managern erwarten. Im Kapitel „Stille Kontexte“ gehen sie ausführlich auf das Konzept der Lernreise ein. Erklärt wird unter anderem, welche Settings sich für welche Lernformen eignen. Zusätzlich gibt es Tipps für die Planung und Durchführung von Lernreisen.

► **Nina Peters: Bewegte Coachings – Reflexion im Schrittempo.** managerSeminare 162, September 2011, www.managerSeminare.de/MST62AR02

Ein Raum, ein Filzchart, zwei Stühle – so stellt sich wohl für die meisten die Setting eines Coachings dar. Warum eigentlich nicht auf dem Golfplatz, im Wald oder auf der Disko? Mit der Idee, Setztzung und Bewegung zu verknüpfen, strömen immer mehr Coachingsanbieter auf den Markt. Der Artikel beleuchtet die Vor- und Nachteile der bewegten Formate.

► **Sylvia Jansperg: Manager auf christlichen Pfaden – Bestimmung fürs Business.** managerSeminare 129, Dezember 2008, www.managerSeminare.de/MST129AR03

Was bringt Manager dazu, sich in köstlicher Abgeschlossenheit Schweigekabinen zu unterwerfen? Warum laufen sich Führungskräfte die Füße auf allen Pfadern wund? In dem Artikel ergründet Sylvia Jansperg, was Reineck mit christlichem Akzent für Führungskräfte so faszinierend macht.



diesem Weg die Weltsicht junger Menschen näherzubringen“, erklärt Reineck. Ausgestattet mit einer Flasche Wein nahmen die Manager an den Küchentischen der WG's Platz und diskutierten mit den Bewohnern über Gegenwart und Zukunft. Ein echter Spontaneitätstest: „Das sind quasi soziale Herausforderungen, die gemeistert werden müssen“, sagt der Trainer. Unvorbereitet mit anderen Meinungen oder Lebensstilen konfrontiert zu sein und darauf zu reagieren – für viele kann das eine ebenso wirkungsvolle Grenzerfahrung sein wie der Aufstieg auf einen Berg, meint Reineck: „Dabei können Glaubenssätze oder eingefahrene Muster ordentlich ins Wanken geraten.“