



MUT ZUM KONTROLLVERLUST

Im Modus für die VUKA-Welt



Deprimierend gut! //////////////
Die Lust am Leiden

Neugier und Modeling //////////
Robert Dilts im Gespräch

Genieß es doch! //////////////
GFK für Ungeübte





WOFÜR SPRICHT DER BERG?

Analog lernen.
Ein Konzept.

VON MICHAEL STIEF
UND JUS HENSELEIT

„Outdoor ist tot!“ – Diese Worte kamen von einem langjährigen und bislang völlig von der Wirksamkeit solcher Gemeinschaftserfahrungen überzeugten Großkunden. Das klang hart, vor allem für die Ohren eines Trainers mit 30 Jahren Erfahrung „outdoor“. Auch wenn die Entwicklung offensichtlich war, dass sinnvolle Outdoor-Formate teils auf reine Incentives mit Adrenalin-Kick reduziert wurden.

Nun, nur was wirklich tot ist, kann auferstehen. Als langjährig freundschaftlich verbundene Kollegen in der Personalentwicklung setzten wir uns 2019 zusammen, um ein neues Konzept zu entwickeln. Denn wir sind beide vom Nutzen von Outdoor-Trainings überzeugt.

Mehr als Incentives

Teams, Arbeits- und Projektgruppen, agile Teams oder Führungskreise teilen in modernen Unternehmen des 21. Jahrhunderts häufig nur noch abstrakte oder digitale Arbeitswelten und die Corona-Pandemie hat diesen Trend noch verstärkt. Dabei kommt die direkte positive Teamerfahrung zu kurz, das Entstehen eines gemeinsamen Mindsets und die sinnstiftende Wirkung eines „analogen“ teamorientierten Handelns.

Demgegenüber schaffen erlebnisorientierte Incentives, der Kickertisch der New-Work-Welt oder die After-Work-Party vielleicht Gemeinschaftserfahrungen, aber nicht notwendigerweise einen Nutzen für die Gruppe und Einzelne im Arbeitskontext. Gemeinsam Herausforderungen zu lösen be-

wirkt noch nicht automatisch bessere Performance. Und freies, subjektives Feedback erzielt nicht automatisch positive Wirkungen.

Mit unserem Konzept des analogen Lernens setzen wir drei Elemente als Gegenpol zu den digitalen Erfahrungswelten im Business.

- *Outdoor-Training* ermöglicht körperliche Grenzerfahrungen für Einzelne und Teams, setzt einem sinnlich armen Business-Umfeld oder einer virtuellen Realität das Gemeinschaftsgefühl in der Natur entgegen.
- *Das positive Mindset* ist unsere Struktur für das Feedback. Darin bündeln wir pragmatisch die Schlüsselfaktoren der Positiven Psychologie, welche Glück, subjektives Wohlbefinden und produktives Arbeiten fördern.
- *Metaphern und innere Bilder* unterstützen als analoge Deutungsmuster die Sinnfindung im Training und im Alltag.

Analogien und Feedback

Von Simon Priest, Nestor des Handlungslernens, stammen unterschiedliche Anregungen, Naturerleben und Alltag zu interpretieren. [1] Von ihm stammt der Satz: „Der Berg spricht für sich selbst“. Das klingt plakativ (und für manch einen womöglich nach Moses und den Zehn Geboten). Doch so ganz unterschreiben wir die Idee nicht, dass der Berg, besser: das Erlebnis am Berg oder einer anderen Outdoor-Location, den Teilnehmern wie von selbst eine verwertbare Bedeutung offenbart. Eine, die für die Gruppe, den Prozess und die gemeinsame Zukunft als Team von dauerhaftem Nutzen wäre.

Wir fragen also nicht nur allgemein, was die Teilnehmer über sich, über einander und im Prozess gelernt haben. Wir erarbeiten auch ganz konkret, welchen Sinn die Erfahrung für die gemeinsame Zukunft im Businesskontext haben soll und welche Analogie den wertvollen Kern der Erfahrung am prägnantesten illustriert und das Team als Leitbild im Weiteren inspirieren und lenken soll.

Wir nutzen für unser Konzept des analogen Lernens u.a. Erkenntnisse der kognitiven Linguistik und Embodiment-Forschung, etwa von George Lakoff und Mark Johnson, die den Zusammenhang von sprachlichen Bildern und körperlicher Erfahrung nachweisen. [2] Im Outdoor-Training entwickeln wir bei der Reflexion gezielt Analogien und Metaphern. Dadurch wird die Gemeinschaftserfahrung vertieft, nachhaltig verankert und sie bekommt eine Bedeutung für den Alltag.

Für die Feedbackphase gibt es zahlreiche Modelle, um gemeinsame Wahrnehmungen und „blinde Flecke“ zu identifizieren: von der freien Reflexion bis zum offenen Feedback auf Basis des Johari-Fensters. Wir haben es jedoch schon erlebt, dass in manchen Reflexionsrunden eine offene Feedback-Kultur zur einseitigen Manöverkritik werden kann. Deshalb nutzen wir für unser Konzept des analogen Lernens das Mindset der Positiven Psychologie. Wir wollen damit der natürlichen psychologischen Tendenz entgegensteuern, wonach Menschen ihren Fokus stärker auf Fehler und das Negative legen.

Das Positive Mindset

Die Positive Psychologie hat in zahlreichen Studien gezeigt, dass ▶

individuelles Glück und Wohlbefinden aktiv positiv beeinflussbar sind und dass dies wiederum Stabilität, Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Einzelnen, von Teams und ganzen Unternehmen stärkt. Dafür gibt es konkrete Verhaltensweisen.

Martin Seligmans PERMA-Modell zur Erklärung von Glück und subjektivem Wohlbefinden durch die Faktoren Positive Gefühle, Engagement, Beziehungen, Sinn und Erfolg ist mittlerweile zum Standardmodell avanciert. Die wachsende Community brachte eine Fülle weiterer Modelle und Forschungsrichtungen rund um das Glück und seine Wirkungen hervor, etwa die *Positive Organizational Scholarship* von Kim Cameron, das Modell des *Psychological Capitals* von Fred Luthans oder die *Selbstbestimmungs-Theorie* von Deci und Ryan. [3]

Für eine griffige Vermittlung gegenüber Laien und erst recht im „Feld“ von Outdoor-Übungen sind die Konzepte aber nur bedingt brauchbar. Hier möchten wir mit dem positiven Mindset die Brücke zwischen wissenschaftlich getreuer Darstellung und Praxiserfordernissen schlagen. Die Schlüsselkonzepte von Seligman, Cameron, Luthans, Deci und Ryan sortieren wir unabhängig von deren Herkunft in drei Themenbereiche ein: Erfolg (Engagement/Flow, Selbstwirksamkeit und Resilienz), Klima (Positive Gefühle, Kommunikation und Beziehungen) sowie Sinn (Optimismus, Hoffnung und Freiheit).

Wir achten darauf, dass auch Laien die wichtigsten Konzepte unterschiedlicher Richtungen der Positiven Psychologie schnell erfassen und für ein qualifiziertes Feedback sowie für subjektives Wohlbefinden, Leistungsfaktoren etc. nutzen können.

Derzeit verwenden wir diesen Ansatz in der Team- und Einzelbegleitung in der Natur. Damit fördern wir die Teamentwicklung per se sowie das praktische Verständnis des positiven Mindsets.

Wir Brandstifter

Es passiert nicht selten, dass die Praxis unserer Konzeptbildung vorausläuft. Natürlich haben wir analoges Lernen schon praktiziert, bevor wir die einzelnen Elemente bewusst ausformuliert hatten.

Besonders eindrücklich war ein Teamtraining mit zwölf katholischen Männern, Laien und Pfarrer, die sich alle als Kirchenkritiker verstanden. Als *come together* und zweitägige Zukunftswerkstatt wollte die Gruppe Projektmanagement in Kleingruppen kennen- und umsetzen lernen. Vor allem sollte es um diese Frage gehen: *Wie werde ich mit meiner kirchenkritischen Meinung sichtbar als jemand, der eine positive Veränderung möchte?* Sie fühlten sich in ihrem Umfeld oft als „Brandstifter“, wie sie sagten, dabei steckte doch jeder von ihnen voller Ideen, um einen Beitrag zu leisten.

Nach der Vermittlung der Projektmanagement-Grundlagen ging es an die Arbeit in der freien Natur. In Kleingruppen sollten die Männer ein wetterfestes Lager aufbauen, in dem sie nach einem ordentlichen Abendessen und trotz einer schlechten Wetterlage satt, sauber und warm durch die Nacht kommen können. Und zwar in einem Wald, in dem Feuermachen ausdrücklich verboten war.

Das Lager stand am Abend, der Erfolg war zu sehen, doch das Klima blieb gedrückt. Die Männer hatten, um sich vor der Kälte zu schützen, doch ein Feuer gemacht. Und nun bedrückte sie die Erkenntnis: „Wir tun hier etwas, das nicht erlaubt ist“. Ausgerechnet sie, die nicht als „Brandstifter“ gelten wollten.

Die gemeinsame Reflexion brachte die Analogie zutage. Ja, sie übertraten Grenzen und begingen eine Ordnungswidrigkeit, hatten Sorge, den Wald abzubrennen. Auch im Kirchengrundtat die Gruppe etwas, was nicht gern gesehen wird: kritische Fragen stellen, Veränderungen anschieben, ungeachtet von Verordnungen und stillen Übereinkünften.

Letztlich ging es im Wald für sie sozusagen ums Überleben. Und die physische Erfahrung, dass ihnen das gelang – zusammen mit dem Stolz über die Gemeinschaft am warmen Lagerfeuer – verwandelte das Klima in der Gruppe recht rasch in Mut und Entschlossenheit: *Wir können nicht brav weiterarbeiten an Projekten für eine Kirche, in der man nur miteinander kuschelt. Es gibt Grenzen, die wir hin und wieder überschreiten müssen, um etwas zu erreichen.*

Am Ende stand die Gruppe mutig für „Die Brandstifter“. Diesen Namen wählten sich die Männer als Signal für ihre Positionierung im Kirchengrundumfeld. ◀◀



© privat

Zu den Autoren

Michael Stief

Unternehmensberater für positive Führung und HR-Management. M. A. Sprachwissenschaft & Informatik, NLP-Trainer, systemischer Coach. www.positive-hr.de



© Nina Lang

Jus Henseleit

systemischer Erlebnispädagoge, Dipl.-Sozialpädagoge (FH). <https://beo.jushenseleit.de>

LITERATUR

[1] Michael Trödel und Markus Kasper (o. J.). Erlebnispädagogik – Chancen und Risiken als Methode in der Jungenarbeit. S.98f. https://www.lwl.org/lja-download/pdf/Troedel_Kasper_Erlebnispaedagogik_-_Chancen_und_Risiken_als_Methode_in_der_Jungenarbeit.pdf, abgerufen am 04.02.2020

[2] George Lakoff & Mark Johnson (1999). *Philosophy in the Flesh: The Embodied Mind and Its Challenge to Western Thought*. Basic Books (Perseus Books Group), New York

[3] Nico Rose (2019). *Arbeits besser machen: Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung*. Haufe Group, Freiburg, München, Stuttgart