



AGIL STATT AGENDA

Warum Seminarleitung mehr als bisher Prozesskompetenz und weniger Fahrplan braucht.

VON HORST LEMPART

Immer häufiger steht *Agilität* auf der Seminar-Agenda – die Wunderwaffe in der VUKA-Welt. Doch wie gut passt die *Agenda* selbst ins agile Konzept? Agenda kommt aus dem Lateinischen und bezeichnet Dinge, die zu tun sind. Woher weiß ich denn bei der Planung schon, was zu tun ist? Eine Planung, wohlgeordnet, für Situationen, die gekennzeichnet sind von VUKA – von Wechsel, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Manche mögen Zeiten nachtrauern, in denen sich Seminarabläufe weitgehend vorhersagen ließen bzw. so gelenkt wurden, dass sie in die Agenda passten. Das schuf Sicherheit – für

Teilnehmer ebenso wie für Seminarleiter – und ging zulasten von Freiheit und Selbstbestimmung vor allem der Teilnehmer.

In Weiterbildungsprogrammen erhöht sich inzwischen der Anteil an Selbsterfahrung merklich, reine Wissensvermittlung verliert an Bedeutung. Statt eines fertigen Fahrplans für das Seminar ist heute oftmals „Experience on demand“ gefragt. Und mehr denn je gilt, dass Seminarteilnehmer einen Großteil der Verantwortung dafür tragen, was sie lernen, welches Wissen und welche Fertigkeiten sie in ihren Alltag mit hineinnehmen.

Auch deshalb passt die Agenda-Navigation nicht mehr so recht dazu. Nach meiner Erfahrung kann sie durch eine

intelligente Prozess-Navigation ersetzt werden, in der die Reisenden entscheiden, welche Richtung sie einschlagen wollen. Als Trainer empfinde ich mich dann mehr und mehr als Seminarlotse, der die Route präzisiert und ein Angebot für jene Dinge macht, die unterwegs zu beachten sind.

Nicht weniger führen, sondern anders

Dazu ist nicht weniger Führung notwendig, sondern eine andere Form. Als Trainer habe ich die Orientierung am Thema zu gewährleisten und gleichermaßen bei meinen Teilnehmern die aktuellen Bildungsbedürfnisse zu sondieren, die sich in ganz konkreten

Seminarsituationen zeigen. Solch agiles Arbeiten im Seminar setzt beim Trainer zwei Dinge voraus.

Als Erstes: **Prozesskompetenz**. Soziale Prozesse können ja nicht geplant, sondern lediglich begleitet werden. Sie entwickeln sich aus dem Zusammenspiel vieler weicher Faktoren, die für den Seminarerfolg verantwortlich sind. Dazu gehören Motivation und Widerstände, Sympathien und Antipathien, Aushandlung von Gruppenregeln, Abgrenzungen, Bildung von Interessengruppen und Machtverteilung. Die agile Haltung des Seminarleiters behält all diese Wirkfaktoren im Blick und justiert danach die Interventionen: zeitlich unmittelbar sowie dicht am Bedarf der Gruppe. Sicherheit gibt es auch hier nicht. Mein Motto lautet: Lieber unperfekt begleiten als perfekt in Ratlosigkeit versinken. Der Seminarleiter lebt dadurch die Bereitschaft vor, sich auf unsicheres Terrain zu wagen.

Zweitens: **Methodenkompetenz**. Es kommt nicht auf einen möglichst großen und prall gefüllten Methodenkoffer an. Der kann Tool-Sammler dazu verführen, sich hinter einem Wall von Methoden mit ihrer Persönlichkeit zu verstecken. Der Seminarleiter mit seiner Haltung aber ist Wirkfaktor Nummer eins!

Um im Seminar bei den Teilnehmern Türen aufstoßen zu können, erscheinen drei verschiedene Dietriche praktikabler als dreißig verschiedene Schlüssel. Leichte, eingängige und schnell anpassbare Methoden sind für den agilen Seminareinsatz hilfreicher als aufwendige Inszenierungen. Hier ziehe ich die Kurzgeschichte, mit der ich eine Seminarsituation ad hoc zusammenfassen kann, gewissermaßen dem Filmepos vor, das zwar schillern mag, dessen Drehbuch aber am Schreibtisch entstand und an der Seminarrealität vorbeizugehen droht.

Hier und jetzt: Ab ins Museum!

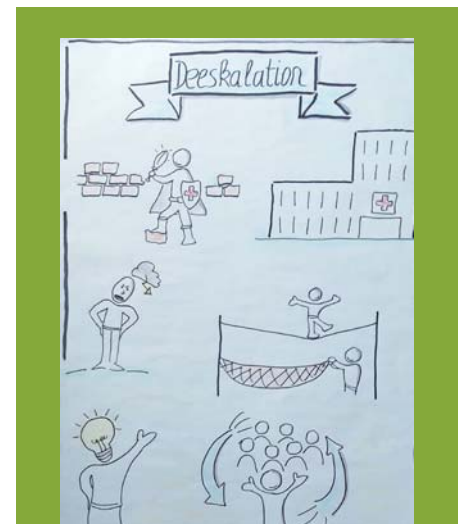
So ein Seminar begann wie auch sonst mit der Visualisierung des thematischen Überblicks (siehe erstes Chart).

Denn natürlich möchten Teilnehmer erfahren, was sie erwarten können. Es handelte sich in meinem Beispiel um ein Deeskalationstraining im medizinischen Bereich. Zuerst stellten sich die Teilnehmer vor und erzählten, was sie so im Schilde tragen: Wer bin ich, was tue ich konkret? Das taugt als roter Faden und bietet ausreichend Gelegenheit, auf dem Wege zu überholen, abzubiegen oder Schleichwege zu benutzen. Oder eine Rast einzulegen, um etwas konkreter auf sich wirken zu lassen.

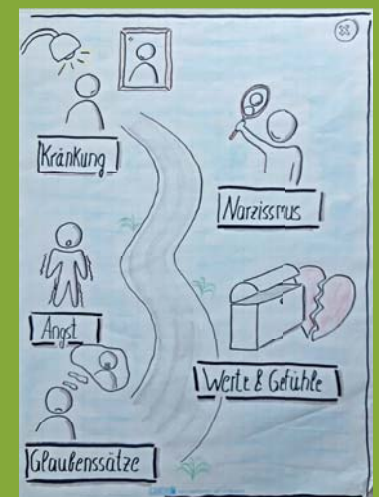
Als Trainer habe ich meine Antennen weit ausgefahren, um in den Erzählungen der Teilnehmer aktuelle Themen zu erkennen. Zum Beispiel festgefahrene Überzeugungen. *Wir müssen sachlich bleiben*. Oder: *Ich muss es allen recht machen*. Spontan entsteht eine kleine Sammlung, an der deutlich wird, wie sehr solche Glaubenssätze Konflikte anheizen können und in schwierigen Situationen einer Deeskalation im Wege stehen (siehe zweites Chart). Plötzlich tut sich ein neuer Weg auf, der möglichst zu Erkenntnissen in folgenden Fragen führt: Wozu waren diese Überzeugungen einmal gut? Welche persönlichen Haltungen drücken sie aus? Wohin nun mit ihnen? Und was soll an ihre Stelle treten?

Ich bot an, diese spontane Sammlung in einem Museumsrundgang näher zu betrachten. Wir arbeiten uns von Spruch zu Spruch, die Teilnehmer können „überholte“ Ansichten im Museum zurücklassen und sich neue, zeitgemäße Einstellungen erarbeiten. Dabei kommt so manche Einsicht über die Ursprünge innerer Antreiber hoch. Und dass es zum Beispiel nicht nur unmöglich ist, sondern auch völlig unnötig, wirklich von allen geliebt zu werden.

Auf den „Museumsbesuch“ konnte ich im laufenden Prozess immer wieder zurückkommen. Auch Teilnehmer wiesen sich gegenseitig auf einzelne Museumsexponate hin. Oder schlugen dem anderen vor, aktuelle Aussagen im Seminar bitte einmal auf ihre



Was führe ich im Schilde?
Visualisierung des Gegenstandes: Deeskalation.



Alle Abbildungen: H. Lempart

Passfähigkeit hin zu prüfen und gegebenenfalls besser in die Museumsvitrine zu stellen.

Blackbox als Stimmungsschreiber

Diese und ähnliche Metaphern sind für nachhaltiges Lernen Schätze! Und die Eingangsvisualisierung gestattet es mir und den Teilnehmern, auf dem Weg vor- und zurückzuspringen. Das erlaubt spontane Anpassungen, ohne dass die Orientierung verloren geht. Manchmal sind unerwartete Seitenwege so gut, dass ich sie für spätere Seminare zusätzlich in mein Angebot aufnehme. ▶

MUT ZUM KONTROLLVERLUST



So begleitet mich seit Langem ein schwarzes Kästchen in meinen Veranstaltungen, gedacht gewissermaßen als Stimmungsschreiber. Ich kann ihn nutzen, wenn ich spüre, dass etwas unausgesprochen im Raum steht. Dann sage ich: „Stellen Sie sich vor, das Kästchen hier ist ein Flugschreiber, der alles notiert hat, was in den zurückliegenden Stunden hier geschah: was gut lief, was nicht usw. Sie sind nun als Spezialeinheit beauftragt, den Flugschreiber auszuwerten:

Was ist auf ihm zu sehen, und wie deuten Sie die Informationen? Gerne können Sie dazu auch eine Skizze am Flipchart anfertigen.“

Für mich ist spielerische Neugier zentral für die agile Seminarbegleitung. Mit einer solchen Haltung passe ich mich und meine Interventionen an, ohne das übergeordnete Ziel aus dem Blick zu verlieren. So wird es möglich, Impulse zu integrieren und trotzdem einen Rahmen zu halten und ein hohes Maß an Sicherheit zu schaffen.

Wir müssen sachlich bleiben?
– Manche Glaubenssätze passen besser ins Museum.

So wird eine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich, die ohne *Agenda* auskommt. Die Teilnehmer schreiben vielmehr das Drehbuch ihrer eigenen Weiterbildung.

Die Lust, Neues zu entdecken und zu erleben schafft dem Seminarleiter gestalterische Freiheiten, die auch den Teilnehmern inhaltliche Freiräume ermöglichen. Agil statt Agenda ist wie Kochen ohne Rezept. Meine Oma hat in ihrer Küche „aus der Hand“ die schönsten Kuchen und Gerichte gezaubert, und das hat am besten geschmeckt. ◀◀



© Altea Horst

Zum Autor

Horst Lempart

Coach, Trainer, Supervisor und Autor in Koblenz.

Jüngstes Buch: „52 agile Seminarmethoden“

(Junfermann, 2019)