

Ich aber habe ein etwas anderes Flussbild. In meiner Vorstellung sind wir Zeit unseres Lebens in diesem Fluss unterwegs und pendeln nur zwischen den beiden Ufern. Der Fluss ist die Regel, nicht die Ausnahme. Die beiden Seiten, Stabilität und Veränderung, halten den Lebensfluss in seinem Bett und sorgen dafür, dass er überhaupt gleichmäßig fließt. Wer versucht, sich dauerhaft auf einer der Uferseiten niederzulassen, dessen Leben scheint oft „ausufernd“: Es wird zu einer ständigen Suche nach neuer Stimulation einerseits oder zur Tristesse der Gewohnheiten andererseits. In der Realität scheint es mir wahrscheinlicher zu sein, dass manche Menschen in ihrem Lebensfluss eher an der rechten oder der linken Flusseite unterwegs sind. Sie treiben aber weiter Richtung Mündung, was auch immer das für jeden Einzelnen bedeutet. Aus dem Fluss aussteigen zu wollen kommt für mich dem Versuch gleich, die Uhr anzuhalten, um Zeit zu sparen. Wir sind unterwegs, weil wir uns dem Fluss des Lebens nicht entziehen können. Ein Schiff, das ständig vor Anker liegt, egal auf welcher Flusseite, hätte ein Steg werden sollen.

Wenn ich mit Teams in Seminaren arbeite, dann lege ich mit ihnen ein Stück dieser Flussreise zurück. Wir sind gemeinsam unterwegs und klären am Anfang auch, wohin die Reise gehen soll. Wenn alles gut läuft, sind alle mit an Bord. Und dann heißt es: Leinen los! Welches Temperament zu diesem Zeitpunkt der Fluss hat, weiß niemand von uns genau. Mir ist auch nicht bekannt, wo es Gefahrenstellen oder enge Fahrrinnen gibt, ob Staustufen auf uns warten, ob wir es mit Strudeln, Hoch- oder Niedrigwasser zu tun bekommen. Was jedoch jeder der Reisenden merkt, ist, ob wir Fahrt aufnehmen.

Viele Jahre habe ich den Reisenden beim Betreten des Schiffes eine „Agenda“ vorgestellt, die ziemlich genau die Fahrtroute beschrieb. Ich hielt das für notwendig, um den Passagieren ausreichend Orientierung zu geben, womit sie rechnen dürfen und womit nicht. Gerade am Anfang meiner Trainerkarriere war mir Struktur äußerst wichtig, zum großen Teil für mich selbst. Ich hatte mir so eine Art „künstliche Sicherheit“ geschaffen, meinen roten Faden durchs Programm. In der Regel gab es dann auch mit den Teilnehmern das Commitment, alles so zu machen. Puh, Teilerfolg.

Heute sieht eine Agenda für ein zweitägiges Seminar bei mir vielleicht so aus:

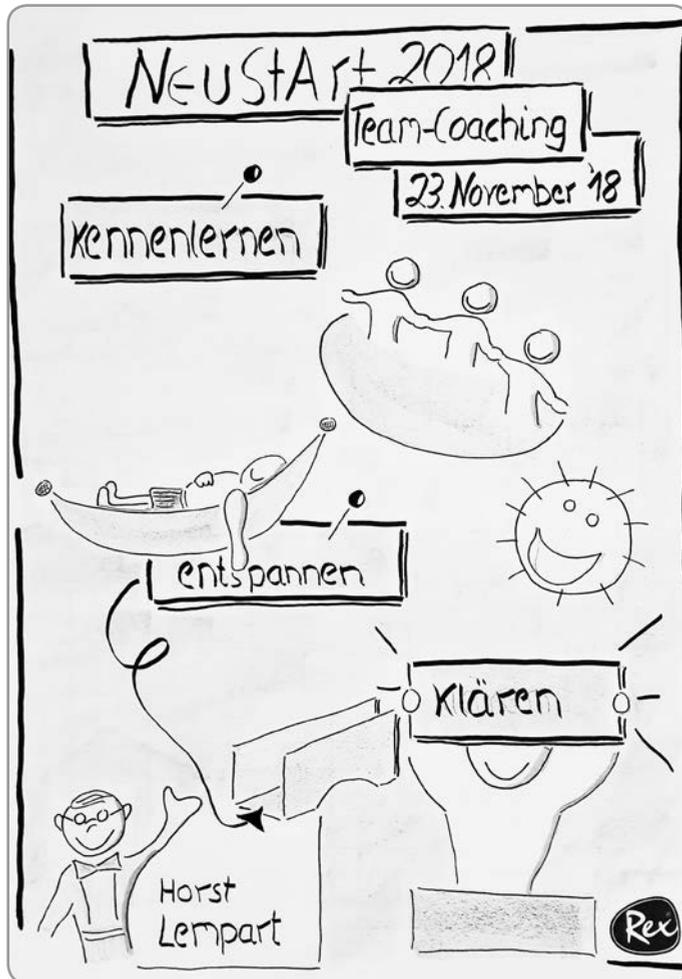


Abbildung 1: Beispiel für eine Agenda

Manchmal verzichte ich auch ganz auf eine Flipchart-Agenda. Alternativ stelle ich den Teilnehmern meine Ideen mit Requisiten vor. Das hat den großen Vorteil, dass ich diese 3-D-Agenda jederzeit völlig frei anpassen kann: in der Reihenfolge, den Methoden und Übungen und den Inhalten. Natürlich bleibe ich dem Auftrag und den Zielen meines Auftraggebers verpflichtet. Und gleichzeitig habe ich eine viel größere Möglichkeit, den Seminarablauf mit Beiträgen zu bestücken, die den Teilnehmern zum Thema wirklich wichtig sind. Es ist nicht „meine“ Agenda, sondern

„unsere Agenda“. Ich bemühe mich also darum, den inhaltlichen Verlauf deutlich mehr an der Perspektive der Anwesenden zu orientieren und weniger an der Vorgabe eines Plans. Im Rahmen eines Impact-Trainings bitte ich die Gruppe darum, ihre Fragen und inhaltlichen Wünsche als Headlines auf einer Art „Titelseite“ festzuhalten. Der Gedanke ist ja nicht neu. Schon früher wurden Fragen gesammelt, die dann irgendwo im Seminarverlauf aufgegriffen oder am Ende noch beantwortet wurden. Neu ist allerdings, dass dieser Input den inhaltlichen Verlauf maßgeblich steuert.

Um diese Zielgruppen-Fokussierung zu ermöglichen, braucht es ein waches Auge für den Prozess der Gruppe und die individuelle Bedürfnislage. Und es braucht noch etwas: eine ordentliche Bandbreite an guten Interventionen, die sehr flexibel eingesetzt werden können. Ich nenne diese Multitasking-Interventionen daher „agile Seminarmethoden“. Damit sie auch spontan eingesetzt werden können, verzichte ich größtenteils auf umfangreiches Equipment. Die Inszenierungen sind in der Regel mit wenigen Handgriffen erledigt, sodass Sie tatsächlich ganz spontan und wendig auf die situativen Bedürfnisse eingehen können.

Die agilen Seminarmethoden, die ich Ihnen in diesem Buch vorstelle, sind allesamt von mir praxiserprobt. Für mich haben sie ganz entscheidende Vorteile:

- Sie erlauben ein schnelles Aufgreifen aktueller Themen, weil sie sehr flexibel eingesetzt werden können.
- Sie stellen die situativen Bedürfnisse der Teilnehmer in den Vordergrund.
- Sie können die aktuellen Entwicklungsschritte der Gruppe aufgreifen und orientieren sich eng am Gruppenprozess.
- Sie reduzieren Komplexität und machen Themen auf spielerische Weise handhabbar.
- Sie fordern Kreativität, weil nicht alles planbar ist. Deshalb sind sie näher an der Lebenswirklichkeit und auch der Unternehmensrealität.

Jule Hildemann fasst in ihrem Buch „simple things – einfach wirkungsvoll“ diese Vorteile in drei Metakompetenzen zusammen, die ein Trainer haben sollte:

- die Fähigkeit, die den Situationen und Interaktionen zugrunde liegenden Bedürfnisse zu analysieren;
- die Fähigkeit, aus einem breiten Methodenrepertoire Interventionsformen und Trainerrollen auswählen zu können;
- die Fähigkeit, solche Methoden auszuwählen, welche die momentane Situation und den Lernzuwachs der Teilnehmer konstruktiv voranbringen.

Kurz gesagt: Ein Trainer, der mit agilen Seminarmethoden arbeitet, braucht eine hohe Prozesskompetenz.

Eine Agenda suggeriert, dass sich ein Seminarablauf detailliert planen lässt. Das entspricht aber meines Erachtens gar nicht dem Leben „da draußen“. Wir sind nicht nur am sicheren Ufer – ganz im Gegenteil. Wenn ich die Flussreise mit anderen Menschen unternehme, dann möchte ich keine Passagiere an Bord haben, sondern eine Besatzung. Und dann bestimmt diese Besatzung eben auch darüber mit, wie die Reise verlaufen wird. Eine Trendstudie des managerSeminare Verlags (2018) bestätigt: „Die Arbeitswelt 4.0 beschert auch der Arbeitswelt der Trainer, Coachs und Berater einen Paradigmenwechsel [...] Die Unternehmen fahren auf Sicht [...] Weiterbildungsanbieter müssen der Tatsache ins Auge sehen, dass Auftraggeber bei ausgefeilten PE-Konzepten und langfristigen Roll-outs nur noch entnervt abwinken. Kurze Lernzeiten, kleine ‚Learning Nuggets‘ und ‚Quick -Wins‘ lauten nunmehr die konzeptionellen Eckpfeiler der betrieblichen Weiterbildung.“

„Learning-Nuggets“ und „Quick Wins“, genau das ermöglichen agile Seminar-Methoden. Sie erlauben das wendige Fortbewegen im Fluss, das Fahren „auf Sicht“. Sie wirken stimulierend und stabilisierend zugleich. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass meine Seminarteilnehmer mit großem Spaß wieder zurück in den Fluss kommen. Weder ziehen sie sich auf „sicheres“ Terrain zurück noch flüchten sie sich in die „digitale Stimulation“. Im Übrigen: Handys konkurrieren heute mit jedem Trainer um die Aufmerksamkeit der Teilnehmer. Wie ich diesen Wettbewerb gewinne, verate ich Ihnen in diversen Methodenbeschreibungen. Agile Seminar-Methoden sind die bisher klarste Form der Kunden- (oder Teilnehmer-)Orientierung.

Und es gibt noch einen ganz persönlichen Grund, warum ich dieses Buch schreibe: Die vorgestellten Methoden haben alle einen großen Spaßfaktor. Ich lache sehr gerne. Auch in meinen Coachings und Seminaren wird sehr viel gelacht. Lachen ist so eine wundervolle Ressource. Gemeinsames Lachen wirkt so verbindend, ansteckend, befreiend. Und wer zum Lachen in den Keller gehen möchte, der findet sicher auch dort ein passendes Plätzchen für eine Vielzahl meiner Seminar-Methoden. Da Lernen nachweislich mit Spaß besser gelingt, würze ich wo immer es geht meine Ideen mit einer guten Prise Humor. Lassen auch Sie sich anstecken von meinem Spaß an der Inszenierung.

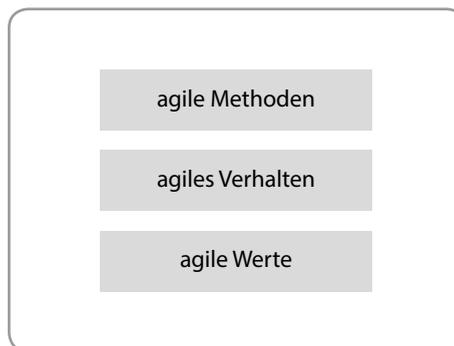
Ach ja: Bei der Auswahl meiner agilen Methoden habe ich, wo immer es mir möglich war, die Quelle der Ursprungsmethode angegeben. In vielen Fällen konnte ich jedoch nicht herausfinden, ob es bereits jemanden vor mir mit der gleichen Idee gab. Mich würde das sehr freuen, denn gute Ideen sollten möglichst bald bekannt werden. Sollte ich also nur ein „Spätzünder“ sein und einen Urheber nicht erwähnt haben, dann melden Sie sich bitte bei mir. Für alle anderen agilen Methoden gilt: Ich beanspruche auf nichts das Urheberrecht. Machen Sie sich meine Erfahrungen und Methoden zu eigen. Achten Sie bitte nur auf das Copyright des Junfermann Verlags.

## 1.2 Ein paar kurze Anmerkungen zum Begriff „agil“

Ein Unternehmen kann nur durch die Menschen, die dort arbeiten, zu einem agilen Unternehmen werden. Genauso ist es auch mit meinen agilen Seminarmethoden. Agilität setzt Lebendigkeit voraus. Dazu zitiere ich Torsten Scheller (2017), den Autor des Buches *Auf dem Weg zur agilen Organisation*: „Bei Agilität geht es darum, den Kunden permanent zu erfreuen, ihn regelmäßig mit innovativen Produkten und Leistungen zu überraschen und ihn so zu (be)halten. [...] Agilität entwickelt sich organisch – aus der Organisation heraus, getragen vom agilen Mindset.“

Damit die Wirkung agiler Seminarmethoden sich also entfalten kann („agil machen“), ist eine agile Haltung des Anwenders nötig („agil sein“). Dieses „Mindset“, wie Scheller es nennt, ist nie abgeschlossen oder etwas, das am Rande mitläuft. Es handelt sich um permanente Feedbackschleifen zu den Teilnehmern und daraus resultierende ständige Anpassungsleistungen mit dem Ziel, noch besser auf die Bedürfnisse des Kunden einzugehen. Dauerhaft lernende Systeme sind agil.

Die Auswahl meiner Seminarmethoden unterstützt Sie dabei, Ihr agiles Mindset praktisch sichtbar zu machen. Sie werden feststellen, dass die variablen Einsatzmöglichkeiten und eine schnelle Modifikation sich ändernde Bedingungen bestmöglich berücksichtigen. Agile Methoden verzichten weitgehend auf eine festgelegte Struktur: lieber improvisieren statt reglementieren. Was allerdings nicht bedeutet, dass wir vollkommen orientierungslos durch den Prozess poltern. Im Gegenteil: Agile Seminarmethoden unterstützen die agile Haltung des Seminarleiters. Ohne agile Haltung ist auch eine agile Methode völlig wertlos. Erst durch die Kombination von beidem wird ein Seminarleiter extrem anschlussfähig an die Bedürfnisse der Teilnehmer.



**Abbildung 2:** Ohne eine agile Haltung und ein agiles Wertesystem des Seminarleiters bleiben agile Methoden wirkungslos