Dr. Bernd Seydel
Beratung, Schulung, Organisation

Stiftsgasse 14
99867 Gotha
Tel.: 03621 – 50 93 60
Fax.: 03621 – 50 93 61
E-Mail: Dr.Seydel@gmx.de
Internet: www.dr-seydel.de

Erwachsenenbildung heute

Einige Anmerkungen

Inhaltsverzeichnis

1 Vorbemerkung 3

1.1 Vom Wissen zum Verhalten 3

1.2 Konfrontation statt Kommunikation 3

1.3 Das freie Lernen 4

1.4 Trainergurus 4

1.5 Neue Medien 5

2 Lernen in den Lebensaltern 6

3 Lernen – üben – schulen 7

4 Lernorte 9

5 Selbsterziehung 10

6 Themen aus der Erwachsenenbildung 11

6.1 TZI – Themenzentrierte Interaktion 11

6.2 Moderationsmethode 13

6.3 Mind Mapping 13

6.4 Coaching – Beratendes Lernen 14

6.5 Positives Denken 15

6.6 NLP – Neurolinguistisches Programmieren 15

6.7 Systemisches Denken 16

6.8 Train the Trainer 17

6.9 Evaluation – wissenschaftliche Begleitung und Erfolgskontrolle 18

7 Ausblick 18

1 Vorbemerkung

Wer heute über Erwachsenenbildung nachdenkt, sieht sich einer geradezu verwirrenden Fülle an Modellen, Theorien und Praktiken gegenüber. Nicht nur die Pädagogik trägt ihren Teil dazu bei. Auch Kybernetik, Informatik, Systemtheorie, Wirtschafts- und Managementmodelle, Psychologie und Soziologie wirken in diesen Bereich. Längst hat Erwachsenenbildung das schlechte Image der „Volkshochschule“ – die alles andere denn eine „Hochschule“ ist – verlassen.

Ich selbst vertrete die Überzeugung, daß Erwachsene grundsätzlich anders lernen als Kinder. Aus diesem Grund sollten wir beim Erwachsenenlernen strenggenommen nicht von Päd-Agogik sprechen, sondern von Andragogik.

1.1 Vom Wissen zum Verhalten

Unternehmen sind heute zunehmend bereit, enorme Summen auszugeben, um Mitarbeiter weiter zu qualifizieren. Dabei geht es nicht nur um Sachinhalte. Kommunikation, Gesprächsführung, Konflikttraining und Teamentwicklung sind Basisseminare, die für alle verpflichtend sind. Es wird eingesehen, daß mangelnde Kommunikation ein Unternehmen ruinieren, zumindest erheblich schädigen kann.

„Soft skills“ nennt man diese „weichen“ Seminare, die auf *Verhalten* zielen und nicht auf *Wissen*. Wissen wird zudem immer selbstverständlicher. Große Unternehmen setzen voraus, daß Mitarbeiter sich informieren beziehungsweise kompetent sind in ihrem jeweiligen Fachgebiet. In der modernen Informationsgesellschaft stehen Informationen zunehmend frei zur Verfügung, zum Beispiel im Internet.

Aber ein Unternehmen lebt nicht von diesen Informationen allein. Sie müssen bewertet werden können. Zusammenhänge werden wichtig, Verknüpfungen – vielleicht sogar unlogischer Art. Kreativität, grenzüberschreitendes Denken wird erwartet. Das setzt aber andere Persönlichkeitsstrukturen voraus: den angstfreien, den freidenkenden Menschen.

Damit bekommt Weiterbildung für Erwachsene eine neue, bislang so nicht beachtete Dimension. Persönlichkeitsbildung, Charakterentwicklung sind gefragt. Führungskräfte sollen „emotionale Intelligenz“ haben und zeigen.

1.2 Konfrontation statt Kommunikation

Im Verhaltensbereich waren bis in die neunziger Jahre Seminare üblich, die auf Konfrontation aufgebaut waren. Ob es um Kommunikation ging oder Rhetorik, das war gleich. Ziel des Trainers alten Stils war es, die Teilnehmer systematisch zu verunsichern, um sie dann neu aufzubauen – nach seinen Wertmaßstäben. Diese für

mich zweifelhafte Methode war weit verbreitet. Sie läßt sich so zusammenfassen: Selbsterfahrung der Teilnehmer durch massiven Trainerwiderstand.

Auch wenn ich nicht abstreiten will, daß einzelne Teilnehmer positive Erfahrungen aus solch einem Seminar mitgenommen haben, so sind die negativen Auswirkungen unübersehbar. Dogmatisch festgelegte Organisationen wie „Scientology“ führen solche Seminare bis ins Extrem: Sie gleichen am Ende einer Gehirnwäsche.

1.3 Das freie Lernen

Der Umschwung zu einem anderen Stil vollzieht sich seit Beginn der neunziger Jahre, wobei hier Zeitangaben nur Andeutungen sind. Bei etwa 25.000 Trainern in Deutschland ist die Szene nicht mehr zu überschauen. Zu vieles läuft parallel. Ein anderes Lernen rückt in den Mittelpunkt: das freie, selbstbestimmte Lernen. Es ist teilnehmerorientiert. Das Lernerlebnis selbst hat einen Wert, nicht nur das vermittelte Wissen. Verhalten wird mindestens so wichtig wie Wissen.

Daß diejenigen, die Erwachsene beim Lernen anleiten, nicht Lehrer heißen, sondern Trainer, ist ein nennenswertes Detail. Es hat nicht mehr etwas mit „pauken“ zu tun, sondern mit „üben“. Dazu aber später mehr.

Steigerungen dieser neuen Art des Lernens finden vielfältig statt: Lernen in der freien Natur (outdoor-Training), Führungserfahrung im Umgang mit Pferden, Führung und Kampfkunst, Klettertouren, Wildwasserfahrten oder Segeln. Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt. Unterschiedlichste Lernbereiche begegnen sich; je weiter weg sie voneinander liegen, um so besser.

Für die Praxis sind diese Erweiterungen der Seminarinhalte und damit des Erwachsenenlernens von unterschiedlicher Bedeutung. Nach wie vor wird es wissensdominante Seminare geben. Aber selbst dort wird die Art und Weise der Vermittlung bedeutsamer. Lernen in Gruppen, lernen im Projekt, lernen vor Ort erfordern neue Trainerqualifikationen. Wer dabei auf der Höhe der Zeit sein will, muß selbst eine Menge hinzulernen.

1.4 Trainergurus

Eine Spielart, die für bestimmte Lerninhalte besonders beliebt ist, möchte ich nur ansprechen, darauf aber nicht intensiv eingehen. In Großveranstaltungen versprechen Trainergurus, schnell und effektiv Verhaltensänderungen herbeiführen zu können. Bei Verkaufs- und Außendienstmitarbeiter sind solche Veranstaltungen gebräuchlich. Mit Hilfe von Massensuggestion und, wie ich meine, manipulativen Methoden wird direkt auf das Unterbewußtsein der Teilnehmer gewirkt. Euphorie ist eine der Wirkungen, von denen man sich nachhaltige Motivation erwartet.

Ich selbst lehne diese Art Seminare ab. Sie haben die Dramaturgie von Fußballspielen oder von Bühnenshows. Beides zählt für mich ausschließlich zur Unterhaltung.

Daß Euphorie ein schlechter Lehrer ist, zeigt sich für mich an den seelischen „Nachwehen“ solcher Veranstaltungen. Da nur ganz äußerlich auf das Gemütsleben eingewirkt wurde, verblaßt die Wirkung schnell. Die Stimmung der Großveranstaltung schlägt nicht selten um in Enttäuschung. Ich meine, daß dieses Umkippen ins Negative dieser Art des Lernens immanent ist.

1.5 Neue Medien

Die neuen Medien eröffnen völlig andere Lernräume. Auch wenn sie vorwiegend in Richtung Selbstlernen gehen, so bieten sie doch erstaunliche Möglichkeiten. Die **CD-ROM** ist dabei geradezu altertümlich: Gespeichert ist ein mehr oder weniger systematischer Lernaufbau, der je nach Lerngeschwindigkeit durch den Lernenden selbst gesteuert wird. Dabei werden alle Formen der Animation, der bewegten Bilder und Töne, genutzt. Der selbstverständliche Umgang mit dem Computer ist Voraussetzung.

Das **Internet** steigert diese Möglichkeiten und ergänzt sie um die der Kommunikation. Fernlehrgänge stehen dem Teilnehmer jederzeit zur Verfügung. Mit Hilfe von Emails, der elektronischen Post, können verschiedene Arten von Rückmeldungen und Leistungskontrollen erfolgen. Das Medium ist heute so weit entwickelt, daß selbst komplexe Antworten mit Hilfe automatischer Abläufe ausgewertet und bewertet werden können.

Konkurrenz für Seminare mit lebendigen Lehrern oder Trainern sind diese Lernformen nicht. Schließlich können Verhaltensweisen durch formalisierte technische Abläufe weder analysiert noch beschrieben werden. Menschen sind es, die über ihre eigene, persönliche Wahrnehmung anderen Menschen etwas mitteilen. Die Wärme, die Nähe des Miteinanders oder auch die Härte, die Abweisung sind wesentliche Bereiche unseres Lebens. Sie lassen sich nicht ersetzen durch andere Medien oder Lernverfahren. Diese Überzeugung ist auch Fundament für die nachfolgenden Ausführungen.

Diese Ausführungen stellen nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr werden einige Schwerpunkte zum Erwachsenenlernen ausgeführt, die in dieser Form nicht selbstverständlich sein dürften. Widerspruch ist also voraussehbar – und wird gerne entgegengenommen.

2 Lernen in den Lebensaltern

Lernen ist nicht ein Vorgang, der über das ganze Leben gleichartig verläuft. Je nach Lebensabschnitt hat er eine andere Gestalt.

0 – 7 Jahre	nachahmendes Lernen
7 – 14 Jahre	Lernen für den geliebten Lehrer
14 – 21 Jahre	Lernen am (Menschheits-)Ideal – oder Idol
21 – 28 Jahre	Lernen in Freiheit das Lernen lernen (= studieren)
28 – 35 Jahre	Lernen im Lebens-/Berufsalltag
35 – 42 Jahre	Lernen in Krisen
42 – 49 Jahre	Lernen aus sich selbst

Spätestens danach fällt jeder Mensch bewußt oder unbewußt eine Entscheidung, die sein weiteres Leben wegweisend bestimmt: Was wird jetzt aus mir?

- stagnieren
  was meist mit Krankheiten, Depressionen, Lebensunlust oder Suchtverhalten gekoppelt ist
- sich neu positionieren
  was mit fundamentalen Umbrüchen zusammengeht, mit Neuanfang, Berufs- oder Ortswechsel, Unternehmensgründungen, einem neuen Lebenspartner etc.

Der gezeigte Lernablauf ist kein starres Schema, sondern eine Möglichkeit, Lernstufen differenziert zu betrachten und zu beschreiben. Er birgt eine eigene Dynamik, die hilft, Lernprobleme zu verstehen und vielleicht auch zu überwinden.

So gibt es Menschen, die trotz zunehmenden Alters nicht über eine bestimmte Lernstufe hinauskommen. Sie **verharren** an irgend einer Stelle. Das Problem dabei ist nur, daß sich dann bestimmte andere Lerninhalte nicht mehr aneignen lassen. Da Lernen nicht nur im Beruf stattfindet, sondern auch den privaten Alltag bestimmt, stellen sich regelmäßig und geradezu vorhersagbar Krisen ein. Der Schritt in die Stagnation scheint unweigerlich.

Oft ist der Übergang zu einer neuen Lernstufe mit **Angst** verbunden. Die Angst ist dann die Begründung dafür, die neue Lernstufe nicht erreichen zu „wollen“. Leider tritt die Angst nicht unmittelbar zutage, sondern in mannigfaltigen Verkleidungen. Besonders beliebt sind tiefschürfende Begründungen, zustimmungheischende Vorbehalte oder als unveränderbar definierte Gegebenheiten. Wer es als Lehrer schafft, auf die Angstebene durchzudringen, kann oft auch die Lernstörung beseiti-

gen. Intelligente und zugleich ehrgeizige Menschen neigen häufig zu angstvernebelndem Verhalten.

Es gibt noch andere Beobachtungen der Lernstufendynamik. Sollen **komplexe Sachverhalte** gelernt werden, durcheilt der erwachsene Mensch wie im Schnelldurchgang die verschiedenen Lernstufen. Wer zum Beispiel eine neue Sportart beginnt, kann das genau verfolgen. Allerdings gibt es einen nicht zu vernachlässigen Unterschied gegenüber dem Lernen des Kindes: Das Prinzip „Lernen in Freiheit" bleibt dem Erwachsenen erhalten. Es ist geradezu die Bedingung, um den zügigen Lernfortschritt zu ermöglichen.

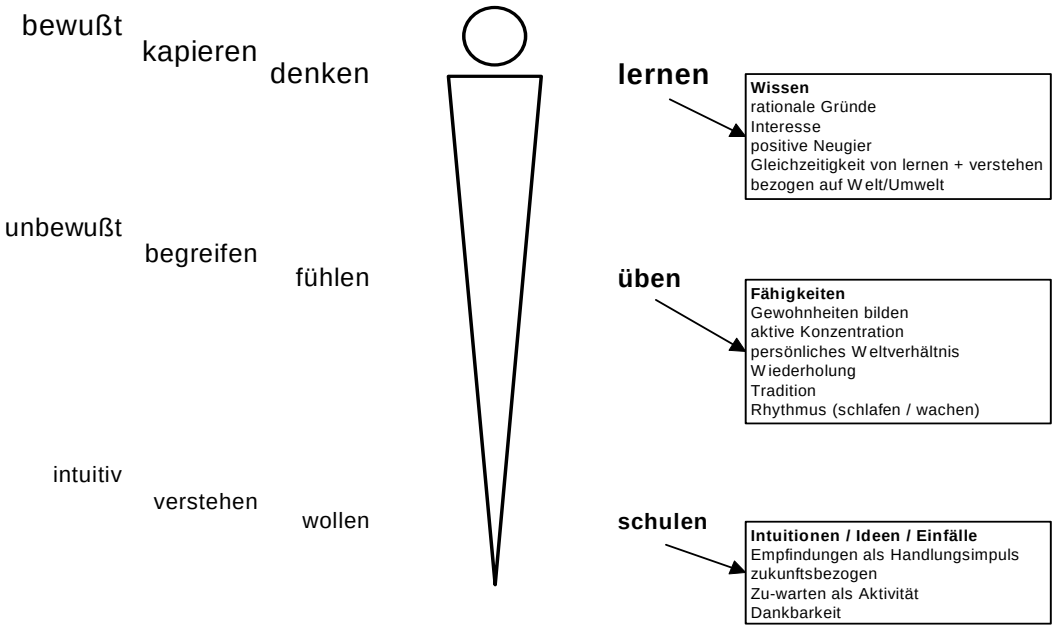
Gelegentlich werden die Anfangsstufen **zu rasch** durcheilt, weil sich vermeintlicher Lernerfolg einstellt. So gaukelt dem Erwachsenen der Verstand vor, daß etwas zu wissen zugleich auch etwas zu können einschließe. Wer verhaltensorientierte Seminare gibt, kennt dieses Problem hinreichend. So werden Hinweise und Anleitungen zur Rhetorik schnell verstanden. Wer dann aber vor einer Gruppe eine Rede zu halten hat, ist mit seiner eigenen Unbeholfenheit dramatisch konfrontiert. Wissen muß in Können überführt werden. Das weist bereits auf den Dreischritt Lernen-üben-schulen hin.

Für die Erwachsenenbildung hat die Differenzierung der Lernstufen **methodische Konsequenzen**. Lernziele können nur erreicht werden, wenn die Frage beantwortet wird: Welche Lernstufen müssen beschritten werden, um den Lerninhalt für den Lernenden frei verfügbar zu machen? Daraus ergibt sich die Frage der Methode, der Lernorganisation.

3 Lernen – üben – schulen

Lernen ist ein Oberbegriff für alles, was wir als Neues in uns aufnehmen. Lernen ist jedoch in Wahrheit eine Frage vielfältiger **Übergänge**. Weniger wichtig ist es, auf der einen oder anderen Stufe bis zur Perfektion zu beharren. Erfüllender und effektiver ist es, die verschiedenen Ebenen und Aspekte bewußt aufzusuchen und dann wieder zu verlassen. Lernen ist ein fließender Vorgang. Das Wort Transfer weist auf diesen Übergang. Transfer ist eine Qualität des Lernens.

Lernen selbst ist ein gegliederter Vorgang mit eigenen Dimensionen. Der nächste Gedankenschritt stellt die Frage, welche Dimensionen des Lernens grundsätzlich möglich sind. Innerhalb des Lernaktes kann sich der lernende Mensch mit verschiedener Intensität mit dem Stoff verbinden. Die nachfolgende Darstellung beschreibt die drei wichtigsten Tiefendimensionen des Lernens.



Jeder Lernvorgang wird bestrebt sein, bis in die Dimension des „Schulens“ zu gelangen. Auch dabei gilt: Es ist die eine Ebene nicht besser oder schlechter als eine andere, sie eröffnen aber jeweils andere, spezifische Möglichkeiten für denjenigen, der lernt. Entstehen beim Lernprozeß Verwerfungen, Probleme oder Schwierigkeiten, kann eine Analyse der Lerndimension möglicherweise weiterhelfen.

Für erwachsene Menschen ist der Weg „lernen – üben – schulen“ selbstverständlich und der am häufigsten versuchte - auch wenn er selten bis in die Dimension des Schulens geführt wird.

Kinder lernen meiner Ansicht nach umgekehrt: Bis zum siebenten Jahr bzw. der Schulreife erleben sie die Welt intuitiv und lernen auf dieser Ebene ungemein schnell und präzise. Im Laufe der Grundschule und dann bis etwa in die Pubertät gewinnt die Dimension des Übens zunehmend Gewicht. Mit der Pubertät erwachen die denkenden Kräfte: Welt will nun mit dem Verstand durchdrungen werden.

Der Erwachsene hat die Aufgabe, diese Lernarten, in die er naturgeführt-unbewußt durch die Kindheit und Jugend geleitet wird, sich bewußt neu zu eigen zu machen.

Für alle **verhaltensorientierten Seminare** ist dieser Dreischritt von wesentlicher Bedeutung. Natürlich kann ein Trainer zum Beispiel sehr klug über Gesprächsführung referieren. Er wird Modelle und Schemata zeigen, seinen Stoff verständlich gliedern usw. Seine Zuhörer werden ihm beipflichten oder ihm widersprechen, das ist gleich. Am Ende haben alle verstanden - aber keiner hat sich verändert. Das rational geprägte Verlangen, über das Thema etwas zu wissen, ist befriedigt worden. Was fehlt, ist das Üben. Ohne das Üben und Schulen werden die Lernziele im Alltag sporadisch oder nahezu unsichtbar bleiben.

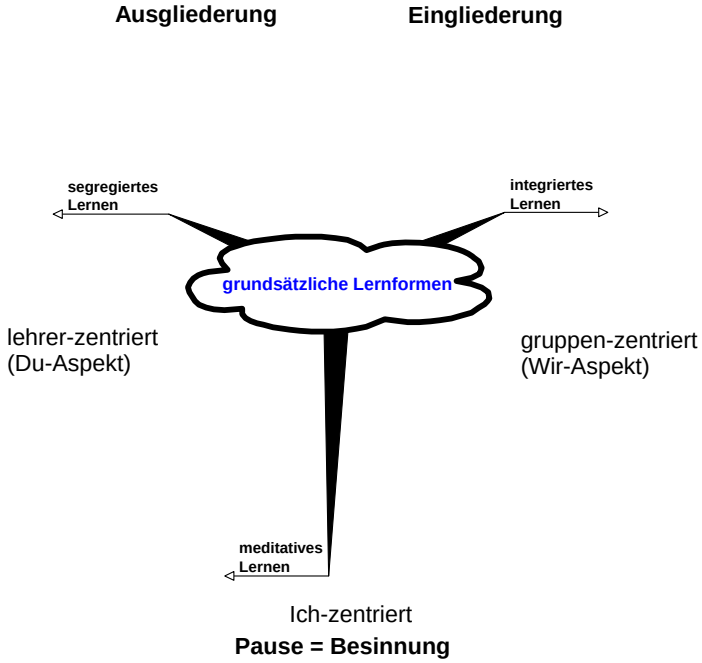
4 Lernorte

Wie und wo immer Lernen stattfindet, es ist eine Entscheidung zwischen Segregation (Ausgliederung), Integration (Einbindung) oder Meditation (Selbstversenkung).

Die **Segregation** bedeutet, daß die gewohnte Arbeitsumgebung verlassen wird, um einen davon abgesonderten Ort aufzusuchen. Dort ist es leichter, so die Annahme und Erfahrung, die Gewohnheiten und Alltagsrituale zu reduzieren und durch neue Erlebnisse zu ersetzen. Man gewinnt Abstand zu sich selbst, das heißt zu den eingespielten Verhaltensmustern.

Integration ist das dazu gegenläufige Modell des Lernens. Gerade nicht die vertraute Umgebung verlassen, sondern dort, wo Alltag stattfindet, direkt lernen. „Learning by doing“ oder „learning on the job“ sind die Stichworte. Diese Lernarten sind, das sei als wirtschaftlicher Hinweis dazwischengeschoben, nicht minder kostenintensiv als andere.

Ohne **Meditation**, also die Rückbesinnung auf sich selbst, auf den eigenen Umgang mit den Gedanken, Gefühlen und Stimmungen, den keimenden Überlegungen und Entschlüssen, dem besinnenden Nach- und Vordenken, ist alles Lernen bloße Fassade. Allerdings scheint es so, als ob in heutiger Zeit die Stille, die für solche Meditation konstitutiv ist, mit aller Kraft gemieden würde. Es hat für viele Menschen etwas Erschreckendes, mit sich selbst allein zu sein. Sie spüren offenbar so etwas wie Bedrohung, sehen sich einer unbewältigbaren Unruhe ausgesetzt. Sie flüchten in die Beschäftigung, die Ablenkung. Der meditative Anteil des Lernens ist aber, so meine ich, ein wesentliches Stadium, um fremdes Gedankengut in eigene Gedanken umzuwandeln.



Jeder Lernort prägt seine spezifische Art des Lernens. Je nach Lerninhalt wirken sich diese Ausprägungen lernfördernd oder lernhindernd aus. So kann eine externe Veranstaltung zwar sehr erlebnisreich sein, doch der Übertritt in den Alltag, der Lerntransfer, nicht stattfinden. Vielleicht war er nicht vorgesehen, war nicht realitätsbezogen oder blieb einfach nur zu ungenau.

Das Lernen im Alltag steht in der Gefahr der Ablenkung. Zu dicht ist alles an den täglichen Verhältnissen, den Ritualen, Gewohnheiten und Verletzungen angebunden. Störungen werden viel bereitwilliger akzeptiert. Dadurch sinkt die Aufmerksamkeit, die Konzentration.

Auch das meditative Lernen birgt Gefahren. Menschen mit schwachem Seelenzustand könnten sich zurückziehen oder gar in depressive Zustände geraten. Plötzlich zählt nur noch das eigene Innenleben, alles Äußere wird als wertlos und eben „äußerlich“ empfunden.

Das Geheimnis, um alle solche Gefahren zu bestehen, ist der Wechsel. Nur eine einzige Lernart birgt wegen ihrer Einseitigkeit immer die Möglichkeit, den Lernweg zu verlassen und auf Abwege zu geraten. Der Andragoge wird also nicht unerhebliche Anstrengungen auf die Überlegung verwenden, welche Lernart die zutreffende ist und wie ihr ein jeweils eigenes Gegengewicht gegeben werden kann.

5 Selbsterziehung

Wer in der Erwachsenenbildung tätig ist, ist selbst ein Erwachsener, der lernt. Während er selbst lernt, arbeitet er lehrend mit anderen Erwachsenen. Er kann also unmittelbar beobachten, wie er selbst sich verändert oder unter welchen Umständen er das nicht tut. Neben den Aspekt der Freiwilligkeit des Lernens tritt für den Erwachsenen noch das Prinzip der **Selbsterziehung**. Er selbst ist für sich verantwortlich. Was er nicht Kraft seines Willens tut, bleibt ungetan. Druck ist das am wenigsten geeignete Mittel für das Lernen. Unter Druck kann man drillen, aber nicht zu höheren Leistungen anspornen, die durch Persönlichkeit und Charakterstärke „gedeckt“ sind.

Allerdings ist es mit der Selbsterziehung so eine Sache. Plötzlich habe ich nämlich keine Ausrede mehr für ein Mißlingen. Selbsterziehung setzt voraus, daß ich mich selbst für mich verantwortlich erlebe; daß ich keinerlei Begründungen mehr akzeptiere, die irgendwie von außen auf mich einwirken. Alles, was von außen auf mich zukommt – fördernd oder hindernd –, ist jeweils eine Aufgabe, die es zu bewältigen gilt. Dieser Aufgabe kann ich mich stellen oder auch nicht. Vermeide ich sie, gehe ich ihr aus dem Wege, dann habe ich mich um Selbsterziehung gedrückt, habe den

scheinbar bequemeren Weg gewählt, der allerdings im Gewohnten verharren läßt oder dieses gerade noch verstärkt.

Es ist eine ernsthafte Herausforderung, die Ursachen seines Verhaltens radikal aus sich selbst zu begründen. Das heißt ja nicht, daß es keinerlei Beeinflussung von außen gibt. Im Gegenteil, um mich herum sind mannigfaltige Kräfte wirksam, die mich in die eine oder andere Richtung lenken wollen. Meine Aufgabe in der Selbsterziehung ist es, das unbewußte Ja-Sagen zu allen möglichen Einwirkungen umzuwandeln in Erkenntnis: Nur wenn ich einwillige, geschieht etwas. Die Einwilligung kann tief verborgen irgendwo in meinem abgeschwächten Bewußtsein oder gar im Unterbewußtsein sein, aber eine Einwilligung ist es. Selbsterziehung beginnt damit, daß ich das schlafende Ja-Sagen Schritt für Schritt zu einem aktiven Ja- oder auch Nein-Sagen entwickele.

6 Themen aus der Erwachsenenbildung

Wer mit anderen Trainern spricht, wer bei Unternehmen akquiriert, um seine Dienstleistung bekannt zumachen, der stößt immer wieder auf bestimmte Wörter. Diese Wörter haben beinahe „magischen“ Charakter. Wer mitsprechen will, sollte sie kennen. Sie sind wie eine Eintrittskarte in den Zirkel der Erwachsenenlehrer. Das ist natürlich nicht ernst gemeint – aber es enthält eine Wahrheit, an die ich mich immer wieder habe reiben müssen. Sie zu mißachten, kann den Auftrag kosten.

Ich will damit nichts über die gemeinten Inhalte aussagen. Sie sind wichtige methodische Hilfsmittel oder anregende Überlegungen. Sie zu kennen ist also förderlich. Abgesehen davon halte ich es für unverzichtbar, daß sich Trainer selbst weiterbilden. Ihre eigene Lust am Lernen hält sie geistig frisch. Schließlich ist vorbildhaftes Verhalten in allen Lebensaltern allseits motivierend.

Die nachfolgenden Stichworte werde ich nicht erschöpfend darstellen. Auch Ihre Auswahl ist von persönlichen Einschätzungen geprägt. Zu allen Themen gibt es umfangreiche Literatur. Sie zu zitieren ist hier nicht meine Absicht. Ich werde vielmehr versuchen zu charakterisieren, in wie weit diese Themen sich auf eine zeitgemäße Erwachsenenbildung auswirken.

6.1 TZI – Themenzentrierte Interaktion

TZI wurde von der Psychoanalytikerin Ruth C. Cohn entwickelt. In der humanistischen Psychologie werden therapeutische Ansätze verfolgt, die sich ethischen Grundüberzeugungen stellen. Dazu gehört die fundamentale Achtung und Wertschätzung des anderen Menschen.

Es gibt einige in der TZI entwickelte Grundregeln des Verhaltens, die sich als selbstverständliches Grundgerüst für Trainer eingebürgert haben. „Feedback geben – Feedback nehmen“ ist eines davon. Feedback ist die Möglichkeit, verletzungsfrei das Verhalten eines anderen Menschen zu beschreiben, indem bestimmte Regeln beachtet werden:

1. „Ich“ sagen statt „man“.
2. Direkt zum anderen sprechen, nicht über ihn.
3. Beobachtbares Verhalten schildern.
4. Beschreiben, wie dieses Verhalten auf einen selbst wirkt.

Feedback-Übungen sind in Seminaren immer sehr aufregend. Wenn sich die Teilnehmer schon länger kennen, können dadurch schnell fundamentale Verständnisbarrieren aufgebrochen werden. Feedback gehört bei vielen Unternehmen inzwischen zu den fest geregelten „Vorgesetztengesprächen“. Es ist ein wirksames Mittel gegen Mißtrauen und Sprachlosigkeit. Allerdings sollte es klar und regelstreng eingeführt werden. Zeigt es sich doch immer wieder, daß es den Menschen ganz leicht fällt zu beurteilen, aber nicht, den anderen zu beschreiben.

„Jeder ist sein eigenes Chairman“ ist eine Basisregel der TZI. Sie meint, daß jeder in jeder Situation selbst die Verantwortung für sein Verhalten hat und zu übernehmen hat, wenn es ihm erforderlich scheint.

„Störungen haben Vorrang.“ Dieser Satz zeigt eine doppelte Richtung: Wenn Störungen – welcher Art auch immer – auftreten, drängen sie sich in den Vordergrund, ganz gleich, was das eigentliche Thema ist. Wer dann mit dem Lernstoff weitermacht, betrügt sich um den Erfolg. Erst wenn die Störung mit Vorrang gegenüber dem Stoff bearbeitet worden ist, zum Beispiel, indem man sie anspricht, hat die Sache wieder eine Lernchance.

In der TZI wird auch die Dreiecksbeziehung von **Thema/Projekt – Wir – Ich** bearbeitet. Die Dynamik dieser drei Pole läßt sich unschwer aufzeigen. Ziel ist es, die Sache weiterzubringen. Doch wenn der Gruppenprozeß gestört ist (= Wir), wird die Sache behindert. Vergleichbar ist es bei dem Teilnehmer, der selbst Probleme hat, die sich entweder auf ihn selbst richten können, auf die Gruppe oder gegen die Sache. Sein Einverständnis ist Voraussetzung für erfolgreiches Lernen. Für Trainer ist es wichtig, das ausgewogene Verhältnis dieser drei Kräfte bewußt zu gestalten

TZI ist nicht ein Inhalt, sondern eine Methode, Gruppenprozesse zu gestalten, indem jeder Teilnehmer für sich selbst Verantwortung übernimmt. Dadurch, daß es nicht an die therapeutische Situation gebunden ist, können die dort systematisch gesammelten Erfahrungen gut in die Trainingssituation überführt werden.

6.2 Moderationsmethode

Metaplantechnik oder auch Moderationsmethode wurde in den siebziger Jahren entwickelt. Die Unzufriedenheit mit lehrergelenkten Diskussionen brachte die Energien für neue Lernformen. Was anfangs in Politik und Hochschule erprobt wurde, wurde schnell von der Wirtschaft übernommen. Unternehmensberatungen begannen, mit der Methode zu arbeiten.

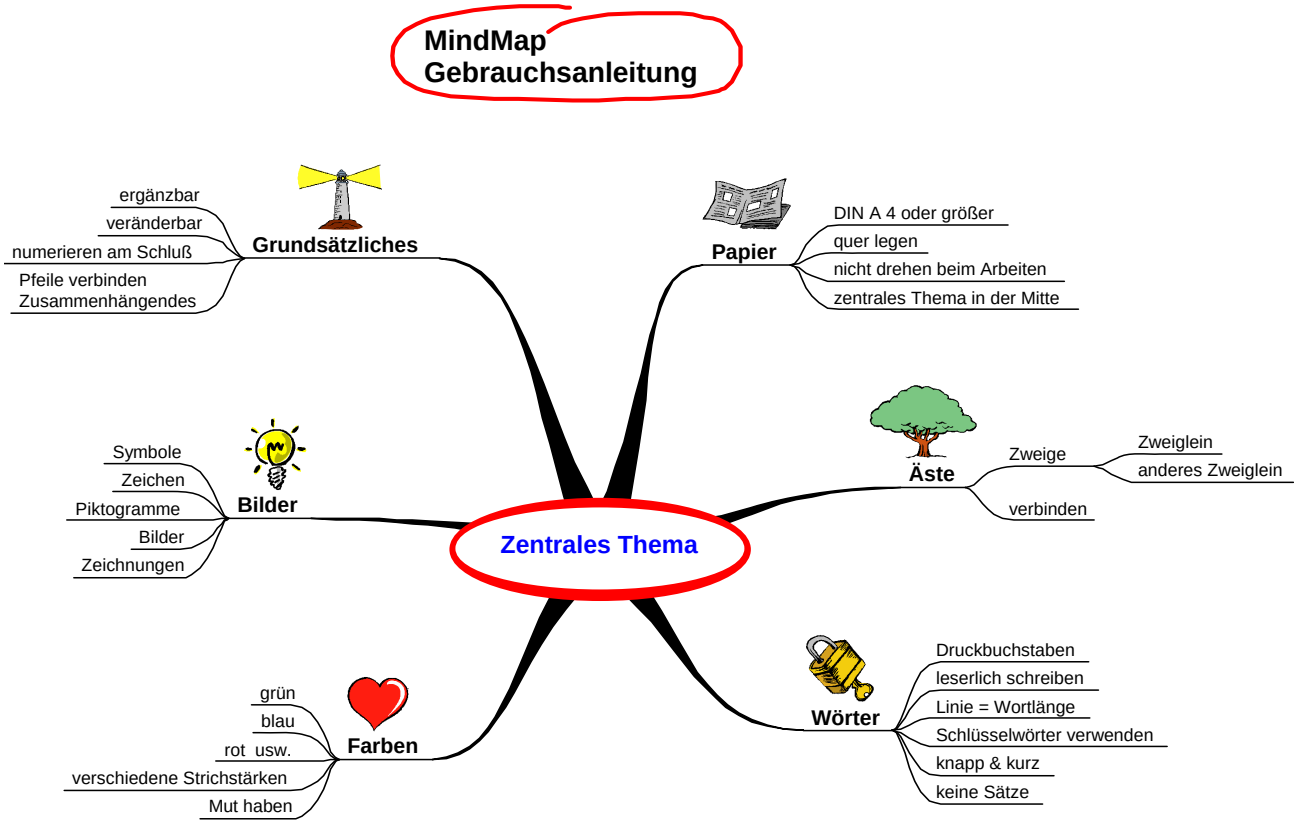
Die Moderationsmethode geht davon aus, daß in einer Gruppe alle Beiträge gleichberechtigt nebeneinander stehen. Nicht der Viel- und Lautredner hat eine Chance, sondern jeder, der sich inhaltlich einbringt. Darum wurden Ideen nicht mehr gesagt, sondern auf Kärtchen geschrieben. Diese ließen sich viegestaltig weiterbearbeiten: sammeln, sichten, ordnen, ergänzen, umordnen, bewerten usw. Die Folge sind stark inhaltlich geprägte Gruppenprozesse. Ein ausgebildeter Moderator kann in einer Gruppe nennenswerte Ergebnisse in einem Bruchteil an Zeit gegenüber herkömmlicher Ideenfindung erzielen.

Die Moderationsmethode gehört meiner Meinung nach zum Standardrepertoire eines jeden Trainers. Allerdings reicht es nicht, sie sich durch Bücher anzueignen. Der gute Moderator lernt nämlich in erster Linie, sein Verhalten so zu gestalten, daß es nicht auf die inhaltlichen Prozesse der Gruppe durchschlägt. Seine Zurückhaltung, seine inhaltliche Askese ist die Voraussetzung für den Gruppenerfolg. Eine falsch plazierte Bewertung eines Teilnehmerbeitrags kann den Damm der Antipathien öffnen. Dann stehen Störungen jeder Art im Vordergrund einschließlich der Diskussion, was diese Methode denn eigentlich „bringen“ würde. Wer die Methodendiskussion eröffnet, ist für den Arbeitsprozeß der Gruppe verloren.

6.3 Mind Mapping

Diese Methode kreativen Arbeitens ist das gedankliche Gegenstück zur Moderationsmethode. Jene stellt die Einzelideen (Begriffe) in den Vordergrund, zu denen dann im Zuge der Arbeit Oberbegriffe bzw. zusammenfassende Begriffe erarbeitet werden.

Mind Mapping (= Gedanken-Landkarte) stellt den Einzelbegriff in den Mittelpunkt. Von ihm gehen dann alle angehängten Gedanken aus. Was Mind Mapping ist, zeigt man am besten in einer Mind-Map:



Diese Art des Nachdenkens ist für Gruppen eine aufregende Sache. Besonders Menschen, die aus technisch geprägten Berufsfeldern stammen, erleben daran erstaunlich neue Möglichkeiten. Die Methode eignet sich aber auch für das Mitdenken von Vorträgen oder das Durcharbeiten von Aufsätzen und Büchern. Es ist ebenfalls eine Arbeitsform, die jedem Trainer geläufig sein sollte.

6.4 Coaching – Beratendes Lernen

Vielleicht sollte man einen Coach lieber einen „Lernhelfer“ nennen. Seine Aufgabe ist nicht die psychologische Betreuung z.B. einer Führungskraft. Vielmehr geht es darum, wie eine unvoreingenommene Institution von außen Verhalten zu beschreiben und Verhärtungen oder Aufweichungen aufzuzeigen. Das erneute Lernen des Lernprozesses ist dabei, so meine ich, wichtiger als die inhaltlichen Fragen. Das „Burn-out-Syndrom“, das „sich ausgebrannt Fühlen“ vieler Führungskräfte könnte dadurch aufgelöst werden. Lernen heißt in diesem Fall auch, mit sich selbst wieder neu und erneuert umgehen.

Coaching soll hier nur erwähnt werden. Es ist eine Tätigkeit, die spezielle Fähigkeiten vom Trainer erfordern. Seine Verantwortung für den Gesamtprozeß ist wegen der Intensität weitaus höher.

6.5 Positives Denken

Es hat etwas von Erlösungsmystik und Heilsversprechen, von Wunschtraumerfüllung und Hoffnunggeben. Positives Denken, wie es von den Amerikanern Napoleon Hill und Dale Carnegie in den frühen sechziger Jahren verbreitet wurde, erlebte einen ungeahnten Siegeszug. Er hält bis heute ungebrochen an.

„Erfolg durch positives Denken“ war nicht nur ein Buchtitel, sondern auch ein Rezept gegen Armut und Unzufriedenheit. Die Kraft der positiven Gedanken sollte genutzt werden. Unzweifelhaft liegt in diesem Lebensansatz eine wichtige Grundtendenz. Statt zu jammern, solle man sich lieber klare Gedanken machen. Die Konzentration auf deren Verwirklichung eröffne gerade die Wege, die man betreten muß, um zum Erfolg zu kommen. Der „positive Teufelskreis“, die sich selbst stärkende Kraft waren der Schlüssel zum Erfolg.

Für viele Menschen war die Art, sich positiv der Welt und damit sich selbst zu stellen, neu und aufregend. Viele Seminarinhalte beruhen auf der Überzeugung, daß positive Selbststärkungsprozesse in Gang kommen können. Für viele Verhaltensformen ist das ja in der Tat beobachtbar.

Allerdings ist die Kehrseite dieses positiven Denkens die Illusionslust. Es reicht eben nicht aus, sich *nur* Gedanken zu machen. Ohne das Handeln wird weder die Welt geändert noch ändere ich mich selbst. Alle Veränderungen sind die Folge von Anstrengungen, von einem „schweren Weg“, von üben und nochmals üben. Das haben die Enthusiasten des positiven Denkens oft vergessen. Großseminare, wie sie oben bei den Gurutrainern beschrieben wurden, nutzen die Ansätze des positiven Denkens. Allerdings beschleicht mich manchmal der Gedanke, daß das Reden über positives Denken und das Schreiben von Büchern darüber selbst die Quelle für den Erfolg ist. Viele Menschen mögen auch über Veränderungen nur lesen und hören – aber nicht selbst so handeln. Denn wie gesagt, der Weg der Selbstveränderung ist alles andere denn erquicklich und heiter. Er ist in erster Linie Arbeit.

6.6 NLP – Neurolinguistisches Programmieren

Bei Verkaufstrainern ist NLP besonders beliebt. Verspricht diese Methode doch persönliche Vervollkommnung, erfolgreiche Kommunikation und Höchstleistungen, wie NLP-Vertreter selbst formulieren. Ausgangspunkt für NLP waren Beobachtungen bei Menschen, die als erfolgreich angesehen wurden. Man fragte sich nämlich: Was tun diese Menschen, damit sie so erfolgreich sind, wie sie es sind? Erfolg meinte hier: ein gutes Einkommen, gesellschaftliche Anerkennung, Selbstwertgefühl.

Ausgangsfrage beim NLP ist die Wahrnehmung. Über das Erkennen von Mustern lassen sich Wahrnehmungsvorgänge verstehen und damit Motive und Gedankenstrukturen anderer Menschen. Wortsprache und Körpersprache geben dabei das

Beobachtungsfeld ab. Der Geschulte NLP-ler hat eine Fülle von Kategorien, nach denen er seine Mitmenschen einordnet.

Ich selbst sehe dieser Methode mit einiger Skepsis entgegen, weshalb meine Kurzzusammenfassung ungerecht geworden sein könnte. Auch wenn in dem Bemühen um gelingende Kommunikation eine Reihe von hilfreichen Ansätzen entwickelt wurden, so hat vieles davon manipulativen Charakter. Wer das System und den damit verbundenen Sprachgebrauch kennt, erkennt auch vieles wieder. Wer gar damit erfinderisch spielen kann, kann jeden NLP-Dogmatiker leicht aufs „Glatteis“ führen.

Nichts desto Trotz hat sich NLP in der Trainerszene ziemlich weit etablieren können. In vielen Verkaufstrainings spielt es eine dominante Rolle. Für mich ist es eine Methode mit begrenzter Wirkung. Wer sich ihrer Dogmatik entzieht, kann daran gewinnen. Wer ihr verfällt, wandert schnell ins Reich derer, die auch positives Denken vorbehaltlos bestaunen.

6.7 Systemisches Denken

Kybernetik (Lehre von der Regelung und Steuerung von Vorgängen) und die Informationstechnik wirkten sich auch in der Erwachsenenbildung aus. Gruppen wurden nicht mehr als Ansammlung einzelner Menschen verstanden, sondern als ein dynamisches Beziehungsgeflecht. Die Beziehungen selbst wurden zum Inhalt dessen, was die Personen ausmacht. Dieser Ansatz veränderte anfangs die Arbeitsmethoden in der Familientherapie. Er weitete sich dann zunehmend in den wirtschaftlichen Bereich aus, so daß heute „systemisches Denken“ für Trainer zum Selbstverständlichen geworden ist – zumindest was den Gebrauch dieses Worten anbelangt.

Systemisches Denken heißt: Neben isoliert und unverbunden erscheinenden Einzelereignissen werden zugrundeliegende Muster erkannt, so daß deren Zusammenspiel verstanden und auch beeinflußt werden kann.

Ein **System** ist eine Einheit, die als Ganzes existiert und funktioniert, indem ihre Teile zusammenwirken.

Systeme können sein: ein Unternehmen, eine Familie, ein Team, die Gesellschaft. Immer wenn Menschen Beziehungen welcher Art auch immer miteinander haben, läßt sich dies als System beschreiben. Der Grad der Komplexität, also die Fülle der Beziehungen, entscheidet wesentlich darüber, wie schnell ich ein System verstehe oder auch nicht. Das Problem: Alles wirkt auf alles.

Ein wichtiges Analysemittel für Systeme ist das Aufdecken von Rückkoppelungs- und Vorkoppelungskreisläufen (= sich selbst erfüllende Prophezeiungen). Das Grundprinzip: Veränderungen verursachen Veränderungen, die wiederum Verände-

rungen verursachen usw. Und zwar ständig. Dabei kommt es häufig vor, daß die Komplexität eines Systems unterschätzt wird.

Systemisches Denken heißt also, in **Kreisläufen** zu denken und nicht mehr linear. Ursache und Wirkung bekommen dadurch andere Bedeutungen. Die Frage: Was war am Anfang, wird immer unbedeutender gegenüber der Frage: Wie sehen die zugrundeliegenden Muster aus, wie läßt sich die Veränderungsdynamik beschreiben?

Wie zeitgemäß diese Art des Denkens ist, zeigt sich in der Tatsache, daß der Ich-Begriff nahezu nicht mehr vorkommt. Die Person ist die Summe aller Rollen, die sie in Situationen einnehmen kann. Die Vorstellung eines unveränderlichen Wesenskerns, seiner unverwechselbaren Individualität, ist aus diesem Denken herausgefallen. Es ist ihm unsichtbar geworden. Das ist mir auch der wichtigste Kritikpunkt, den aufzulösen aber nicht leicht ist.

Zur Zeit kenne ich nur den Philosophen Heinrich Rombach, der eine umfassende und historisch sehr präzise gearbeitete Darstellung zu den Grundbegriffen *Substanz*, *System* und *Struktur* abgeliefert hat. Auch wenn seine Analysen bereits in den sechziger Jahren beginnen und inzwischen durch umfangreiche Publikationen ausgeführt worden sind, „angekommen“ sind sie bei den Trainern noch nicht. Von daher darf es spannend werden, wenn Funktionsdenken (= System) und Wesensdenken (= Substanz) sich wirklich begegnen.

6.8 Train the Trainer

Wie lernen Lehrer? Durchgesetzt hat sich dafür der Begriff „Train the Trainer“. Es gibt aber keine Standardausbildung für Trainer. Es gibt nur eine große Anzahl von Organisationen und Unternehmen, die ihre Erfahrungen so systematisiert haben, daß sie an Lehrende weitergegeben werden können. Daß die Bandbreite dabei von dubios bis seriös reicht, ist nachvollziehbar.

Mir selbst sind solche organisatorischen Fragen unwichtig. Das Dilemma des Lehrenden ist für mich grundsätzlich nur eines: Hat er eine **lernende Grundeinstellung** zum Leben oder sieht er sich als abgeschlossen und fertig an? Leicht läßt sich die zweite Haltung verurteilen. Aber sind wir wirklich bereit, Grundentscheidungen zu überdenken und auch neu zu fällen? Wann meldet sich bei uns die Ausrede: Dafür bin ich schon zu alt, das lerne ich nicht mehr? Natürlich werde ich nicht alles lernen, aber um Menge geht es nicht. Es geht nur darum, wann ich das Lernen als Möglichkeit innerlich ablehne.

Und noch einen Schritt weiter: Wann richte ich mein Leben so ein, daß neu zu Lernendes mir nicht oder kaum mehr begegnet? Viele Menschen errichten mit hohem seelischen Aufwand enorme Schutzmauern, um sich vor neuen Erfahrungen zu be-

wahren. Killerphrasen sind dabei besonders beliebt: Das geht nicht, das habe ich noch nie gekonnt, dafür bin ich nicht geeignet, dafür habe ich nicht die Anlagen, da müßte ich erst noch dies und das tun und das geht aber nicht weil ...

Die innere Mühe zur Aufrechterhaltung dieser Blockaden wöge leicht die Lernmühen auf, die neue Welten entdecken ließen.

Der Trainer hat sich in dieser Hinsicht sorgsam zu beobachten. Er hat wach zu sein für seine Lernverweigerungen.

6.9 Evaluation – wissenschaftliche Begleitung und Erfolgskontrolle

Nehmen wir einmal an, der Wissenschaftsbegriff selbst hätte keine Geschichte, sondern es wäre einhellig klar, daß unsere heutige und weithin akzeptierte messende und quantifizierende Wissenschaft „die Wissenschaft schlechthin“ sei. Vor diesem Hintergrund ist die Sehnsucht nach Evaluation gut verständlich. Man will nicht nur Lernkonzepte erfinden und umsetzen, man will auch wissen: Erreiche ich überhaupt das, was ich als Ziel gesetzt habe, und läßt sich das auch mit nachprüfbaren Methoden beweisen?

„In der Gruppe liegt das Potential - Wege zum selbstorganisierten Lernen: Ein KBE-Projekt zur Fortbildung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Gesamtbericht - Dokumentation - Evaluation.“ Dieser Buchtitel von 1999 versammelt eine Reihe von Schlüsselworten des Erwachsenenlernens. Ich will damit aber nur hinweisen auf die Selbstverständlichkeit, mit der die wissenschaftliche Begleitung heute neben der Dokumentation steht.
Natürlich liegen die Schwierigkeiten im Detail. Was ist wissenschaftlich? Was kann ich messen und was nicht? Und wenn ja, wie? Welches Menschenbild lege ich meiner Wissenschaft zugrunde? Ist diese Festsetzung wiederum wissenschaftlich belegbar? Und wenn ja, nach welcher Wissenschaft dann?
Statistik ist überall dort beliebt und vielleicht auch angebracht, wo es darum geht, Tendenzen zu beschreiben, ohne auf Individualfälle zurückzuverweisen. Lernerfolg ist aber meiner Meinung nach etwas, was sehr intensiv in die Persönlichkeit hineinwirkt. Ich bin sicher, daß das Thema Evaluation noch lange nicht abgeschlossen ist, ja daß vielleicht die wichtigen Fragen sich daran erst entzünden.

7 Ausblick

Wohin wird die Entwicklung des Erwachsenenlernens, der Andragogik gehen? Die Wirtschaft und die großen Verbände werden zunehmend die souverän handelnde Persönlichkeit fordern. Selbstgewißheit, Selbstsicherheit, Selbstbewußtsein sind Grundfähigkeiten, die erwartet werden. Aber auf der anderen Seite nicht weniger Teamfähigkeit, Kommunikation, Achtsamkeit. Der Ellenbogenmanager hat ausge-

dient, weil er für das Unternehmen zu teuer ist. Diese heikle Mischung aus Ich-Bewußtheit (Introversion) und Außenwahrnehmung (Extroversion) entscheidet langfristig darüber, ob ein Mensch Erfolg im Beruf und im Privaten hat.

Was können Trainer, Dozenten oder Erwachsenenlehrer dafür tun? Hier ein paar (ungeordnete) Vorschläge:

- freies, selbstbestimmtes Lernen anbieten
- Selbstdenken und Selbsterfahren als Wert erlebbar machen
- selbst immer neu lernen
- Lust auf Welt haben
- wertschätzender Umgang mit Teilnehmern
- hohe Kommunikationsbereitschaft
- Methodenvielfalt praktizieren
- Neues ausprobieren
- keine manipulativen Techniken einsetzen
- Verhalten und Wissen gleichmäßig fördern
- Methodentransparenz – also mitteilen, warum man was wie macht