

16

Der Leiter: Lernquelle und Modellfigur

1. Der Leiter als Lernquelle

Neben fachlicher und sozialer Kompetenz sind die Persönlichkeit, das Selbstverständnis und die Verhaltensweisen des Leiters ein wichtiger Bestandteil für das Zusammenleben und für das Lernen und Arbeiten in einer Gruppe, einem Team, einer Firma. Er ist Modell, unabhängig davon, nach welchem methodischen Konzept er anleitet oder leitet. Je nachdem wirkt er als Anreger oder als Kontrapunkt. Auf welche Art und Weise er zum Arbeiten und Lernen verhilft, er ist in jedem Fall eine wichtige Lernquelle über alles Fachliche hinaus. Das »Was« erhält durch das »Wie« des Leitens sein ethisches Gewicht.

Die Rolle und Funktion des Leiters, so wie sie mit dem Ansatz der TZI ausgestattet werden, sollen uns im Folgenden beschäftigen.

Jede Intervention eines Leitenden wirkt immer im Verbund mit seiner Persönlichkeit und seinen Verhaltensweisen. Sie wirken quasi durch seine Person hindurch. Er ist – mal mehr, mal weniger – immer Teil der Intervention. Die Art und Weise, mit der er Themen einbringt, auf Widerspruch reagiert, Feedback gibt oder sich in kritischen Situationen verhält, schafft bei den Teilnehmenden ein Bild seiner Persönlichkeit, ohne dass er sich dessen bewusst ist. Selbstwahrnehmung und Sensibilität für die eigene Wirkung auf andere sind in diesem Zusammenhang wichtige Themen in der persönlichen Reflexion, egal ob man Kinder oder Schüler anleitet, einer Abteilung vorsteht oder eine

Gruppe moderierend betreut. Besonders gefragt ist der Leiter als Person in Spannungssituationen. Immer kann er Konflikte und Krisen besser lösen helfen, wenn er im TZI-Sinn personengerecht reagiert und sich nicht (nur) hinter seiner Rolle verschanzt. Ob und wie er Spannungssignale wahrnimmt und darauf reagiert, hängt u.a. auch von seiner Persönlichkeitsstruktur ab und von seinen Kenntnissen und Erfahrungen im Umgang mit Konflikten und Krisen. Sie können nur so weit gelöst werden, wie der Leiter es sich zutraut.

Die Rolle des TZI-Leiters ist aktiver, sichtbarer und teilnehmender, als es im klassischen gruppendynamischen Training der Fall ist, bei dem der Leiter auf die Vorgabe von Themen und von Strukturen für die Bearbeitung der Inhalte weitgehend verzichtet. Er arbeitet dabei im Wesentlichen nur mit dem Material, das der gruppendynamische Prozess – im privaten oder beruflichen Alltag würde man es Zufall nennen – zwischen den Teilnehmern hervorbringt, und unterstützt speziell das Lernen der Teilnehmer auf dieser Ebene durch Feedback. Dieses Vakuum an Leitung und Struktur zwingt in gruppendynamischen Trainings die Teilnehmer dazu, sich mit ihrem Verhalten in unstrukturierten und unübersichtlichen Situationen zu befassen und für das Entstehen einer Gruppe und ihrer inneren Struktur den Leitfaden selbst zu suchen. Diese Art des Vorgehens, die in den 70er-Jahren sehr verbreitet war, findet man in dieser Form nur noch in Therapiegruppen oder fachlichen Experimentiergruppen.

Für eine Vielzahl von Lern- und Problemlösegruppen ist sie ein ungeeignetes Lernfeld. Der Fokus liegt hier in aller Regel nicht auf dem Erleben der Gruppendynamik selbst, sondern auf der Bearbeitung eines Themas oder einer Aufgabe. Das Einbeziehen der sozialen und emotionalen Ebene bleibt deshalb nicht auf der Strecke, verlangt aber ein entsprechendes Leitungsmodell, das Kopf und Sinne gleichermaßen aktiviert, wie wir es in der TZI anbieten.

Es gibt keine Gruppe ohne Dynamik, und jeder Leiter weiß, dass die Nutzung und die Steuerung dieser Dynamik zugunsten

des Lernprozesses der Gruppe zu seinem Handwerkszeug gehören muss. In TZI-geleiteten Lern- und Arbeitsgruppen ist die entstehende Dynamik so weit zu thematisierender Gegenstand, wie sie auf die Lern- und Arbeitsthemen einwirkt, diese vertieft, beschleunigt, lebendig macht oder stört.

Ein anderes Konzept, zu dem sich das hier benutzte Leitungsmodell abgrenzt, ist das klassische Lehrmodell, bei dem der Lehrer durch Vortrag den vorprogrammierten Stoff vermittelt und somit selbst die zentrale Quelle für den Erwerb von Wissen darstellt. Der Stoff wird stark vorstrukturiert, die emotionale Ebene wird dabei eher als störend empfunden, mit Nachsicht behandelt oder mit Gewalt unterdrückt, nicht aber in den Lernprozess einbezogen.

2. Der Leiter als Modellteilnehmer

In der TZI wird der Leiter neben seiner Leitungstätigkeit als Modellteilnehmer verstanden. Seine persönliche Offenheit setzt Maßstäbe für die Teilnehmer, die sie gleichzeitig als Herausforderung erleben sollen. Er entscheidet sich in der Auswahl seiner Gedanken und Gefühle, die er der Gruppe zur Verfügung stellen will, mit Blick auf die Frage: »Welche meiner Gedanken und Gefühle sind jetzt für Prozess, Thema und Teilnehmer förderlich?«, gelegentlich auch im konfrontativen Sinn.

Diese Haltung und Technik in der Leitung gehen von der Überlegung aus, dass niemand erwarten kann, dass Teilnehmer oder Mitarbeiter von sich selbst etwas Persönliches preisgeben, solange der Leiter selbst sich versteckt und nur als ein Mensch, über den man phantasieren kann, sichtbar wird. Steuert der Leiter seine eigenen Gedanken und Gefühle bei, und zwar nicht nur die »echten«, sondern alle, die der Situation gerecht werden, so macht er damit den Teilnehmern Mut, selbst echt zu bleiben

und von sich selbst auch nicht nur die Sonnenseite zu zeigen, sondern auch solche Anteile ihrer Person, mit denen sie eher hinter dem Berg halten, die aber wichtigen Einfluss auf die Interaktion nehmen und zum Verständnis beitragen.

3. Ich drehe am Bewusstheitsrad

Solche Bewusstheit Gefühlen und Gedanken gegenüber muss gelernt und geübt werden. »Sich bei jedem Schritt seines Handelns dessen bewusst sein, was ich damit bewirke« ist das anspruchsvolle Ziel dieses Lernprozesses, den wir uns mit nachfolgender Skizze verdeutlichen wollen.

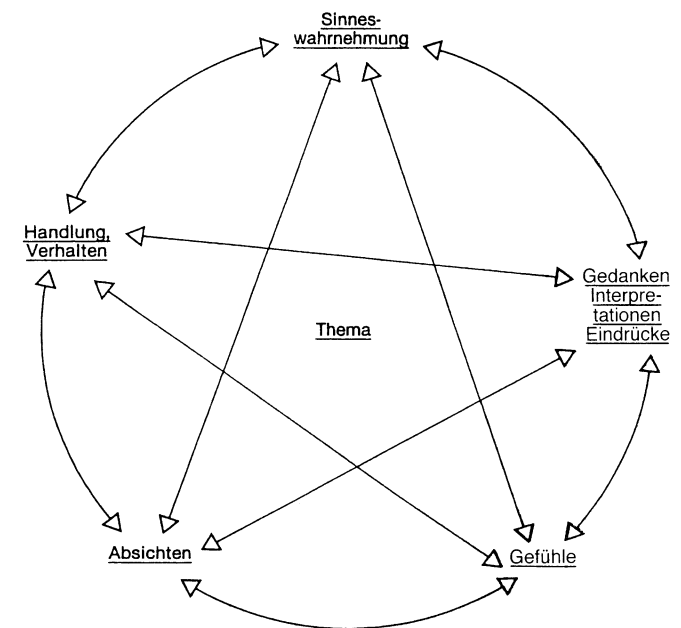


Abb. 22: Bewusstheitsrad

Bewusstheit in Bezug auf die eigenen Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle und auf die dabei beteiligten Sinne kann ich mir in einem kreisförmigen Prozess vorstellen:

1. Schritt: Wahrnehmung bewerten

Eine visuelle, akustische oder taktile Wahrnehmung entfacht einen Eindruck, der Gedanken, Phantasien und Vermutungen auslöst, die zunächst nur wenig vom Kopf her gesteuert sind. Dieser erste Eindruck wird begleitet von Gefühlen der Wut, Angst, Freude, Trauer oder was sonst aus der großen Palette der Gefühle diese Wahrnehmung beim Gegenüber wachruft.

2. Schritt: Inoffizielle Absichtserklärung

Diese Gedanken und Gefühle lassen in einem meist nicht öffentlichen Schritt eine erste Absicht entstehen:

»Am liebsten würde ich...«

»Dem sollte man mal...«

»Ich müsste... und zwar sofort«

3. Schritt: Filtern

Aber ehe ich eine dieser so genannten »Absichtserklärungen« in eine Tat umsetze, meldet sich die Stimme, die verbietet, warnt, davon abhält oder schon einen Vorschlag macht. Die eigentlich geplante Absicht bleibt unausgesprochen und somit weiterhin inoffiziell im Hintergrund. Jeder Mensch hat hier seine ganz eigenen Filtersysteme, die sich im Laufe seines Entwicklungsweges ausgeprägt haben. Sie sind im Allgemeinen aus üblichen Normen, aus Erziehungsprinzipien, aus kulturellen Vorgaben und aus guten und vermeintlich schlechten Erfahrungen zusammengestellt. Ihre Wirkung läuft inzwischen unreflektiert.

4. Schritt: Offizielle Reaktion

Ich wähle eine »gefilterte« Antwort, zeige nur einen Teil meiner Reaktion, meist den, der mir nicht so gefährlich oder provozierend erscheint, der aber u.U. auch nur die halbe Wahrheit ist. Meine De-facto-Handlung entspricht im besten Fall der inoffiziellen Antwort (Absicht) in gefilterter Form. Sie kann aber auch ganz anders ausfallen und sogar ins Gegenteil umschlagen: Lachen statt Weinen, Mitgefühl statt Wut. Auf der anderen Hälfte der Wahrheit bleibe ich sitzen – lasse damit auch in gewisser Weise unsere Interaktion sitzen, denn mein Gegenüber wird nur auf das reagieren, was er wahrnimmt, oder im Gegenzug seinerseits deuten oder vermuten.

So dreht sich das so genannte Bewusstheitsrad immer mehr aus der eigentlichen Achse, es sei denn, ich lebe als Leitung vor, die in der »Blackbox« zurückgehaltenen Impulse ausgewählt zu veröffentlichen und damit der Kommunikation neue Impulse zu geben. Wir erreichen nie vollständige Bewusstheit, aber wir fördern mit diesem Lernprogramm die Fähigkeit, besser zu sehen, was im Moment wirklich geschieht.

4. Aufmerksamkeit beim Leiten – sechsfach

Die Rolle des Leiters einer Gruppe im hier verstandenen Sinne ist die eines aktiven Lern- und Arbeitshelfers, der durch die von ihm angebotenen Themen, Lernstrukturen und Interventionen die Gruppe bei ihrer Entwicklung unterstützt und sie gleichzeitig bei der Arbeit an ihrer Aufgabe fördert. Er ist damit, wenn man so will, Anwalt für eine Reihe von Aspekten, die nicht immer ganz widerspruchsfrei sind. So ist der Leiter in erster Linie Anwalt

a) für den *Auftraggeber*, für den er das Projekt durchführt und

mit dem er im Kontraktgespräch Ziele vereinbart und dem er Zusagen gemacht hat, die er in der Gruppe vertreten wird. Dieser Auftraggeber kann eine Firmenleitung oder deren Organe ebenso wie eine Bildungsinstitution sein. Oft ist die Gruppe selbst der Auftraggeber, z.B. im Supervisionsfall (»Helfen Sie uns...«), und manchmal ist sie gar nicht so begeistert, wenn man sie an die selbst formulierten Ziele erinnert.

b) für die Klärung der inhaltlichen *Lernschritte* der Gruppe und ihre Durchführung in der vorgegebenen bzw. vorhandenen Zeit, dafür, dass die Gruppe fähig wird, ihre Lernschritte selbst aktiv anzustreben.

c) für jeden einzelnen *Teilnehmer* und dessen Entwicklung in der Gruppe, jedoch nur in dem Umfang, wie dieser dazu selbst nicht oder im Augenblick nicht imstande ist.

Der Schritt vom Etwas-tun-Sollen oder -tun-Müssen, weil man es so tut oder weil andere es so verlangen, hin zum Tunwollen aus eigener Entscheidung ist für manche recht groß. »Sei deine eigene Chairperson« lernt sich langsam und kostet ihren Preis in Form von vielen kleinen Versuchen. Darüber hinaus aber gibt es gelegentlich psychische Ausnahmesituationen, in denen Erwachsene nicht autonom handlungsfähig sind und ein zwar zeitlich begrenztes, aber stringentes An-die-Hand-Nehmen des Leiters über eine Klippe der Desorientierung hinweghelfen kann.

d) für die *Dynamik des Gruppengeschehens*, damit offene Interaktion und Kommunikation stattfinden kann.

Mit dem Gruppengeschehen ist es wie mit den Flüssen. Sie suchen sich ihren Lauf durch die Landschaft, oft mühsam, immer wieder gegen Hindernisse anlaufend, sie umgehend, sich verzweigend, verriegelnd oder in Klippen hinunterstürzend. Nun, Flüsse kann man kultivieren, ohne sie zu zerstören, und Gruppenflüsse lassen sich ähnlich leitend fördern, ohne sie gleich zu kanalisieren.

Das tun Leiter, indem sie geeignete Strukturen vorgeben, anstatt die Gruppe in jeder Situation selbst finden zu lassen, wie sie arbeiten will.

e) dafür, dass die *Realität des Umfeldes* und der Umwelt, in der die Teilnehmer leben, nicht vergessen wird.

Das alltägliche Umfeld hat eine Art Dauerpräsenz, aber auch alles andere außerhalb der Gruppe wird der Leiter im Blick behalten und gegebenenfalls ansprechen.

f) Und schließlich darf er auch *sich selbst* mit seinen Fähigkeiten und Grenzen nicht aus den Augen verlieren.

Der Leiter sollte sich solche Bedingungen schaffen, durch die er für sich und seine Sache eine gute Chance erhält. Er soll beim Leiten nicht durch sich selbst gestört werden. Es ist kein Qualitätsmerkmal, hinterher besonders erschöpft zu sein, geschweige denn während des Leitens das Ende herbeizusehnen.

Diese sechsfache Aufmerksamkeit kennzeichnet das Leitungsverständnis der TZI, das in vielen Schritten gelernt und erprobt werden muss, ehe es selbstverständliches Handeln wird.

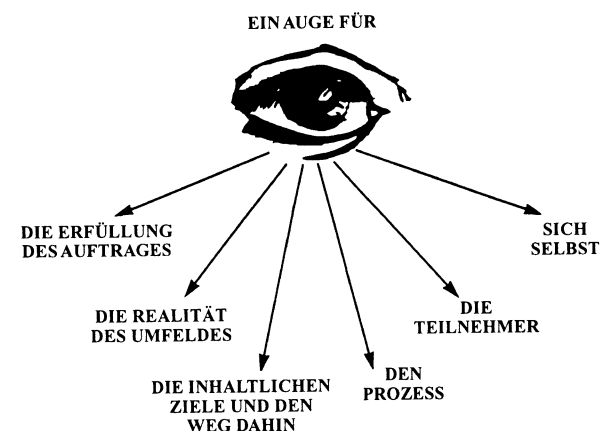


Abb. 23: Sechsfache Aufmerksamkeit

Dies stellt ein Grundkonzept für die Leitung in TZI dar, und jeder möge sich selbst fragen, für welches Hinschauen ihm ein siebtes Auge Hilfe sein könnte.

5. Wer leitet denn da mit?

Biographische Spurensuche

Leiten, das haben wir nicht nur in Seminaren oder in eigener Praxis gelernt, sondern ebenso sehr in der eigenen Geschichte, in Familie, Schule und Verein, in Auseinandersetzung mit leitenden Menschen auf unserem Lebensweg. Dort sind uns die Modelle und Vorbilder begegnet, an denen wir uns auch heute noch – bewusst oder unbewusst – orientieren. Diese Begegnungen haben Spuren hinterlassen und Muster für das eigene Leistungsverhalten gegeben.

In manchen Familien gibt es formelle, für alle erkennbare und anerkannte Leiter. In anderen geschah die Übernahme von Leitung eher situativ, eher zufällig oder in Konkurrenz zueinander. Was immer sich auch anbietet: Diese allerersten Bilder haben ihren Einfluss auf uns. Wo immer wir leiten, die Schatten früherer Leiter begleiten uns. Die persönliche Reflexion hilft und ist notwendig, diese Schatten zu sortieren und gegebenenfalls aufzulösen, damit sie uns nicht unzweckmäßig ins Handwerk pfuschen. Ihre Chance wird dadurch geringer, unser Verhalten aus dem Hintergrund unreflektiert mitzusteuern.

Als Leiter sollte ich meine Persönlichkeitsentwicklung – und die daran beteiligten Baumeister – verstehen und ihre Wirkung auf mein heutiges Handeln in etwa kennen. Vermutlich finde ich hier auch einen der Schlüssel, warum ich überhaupt Leiter geworden bin und warum gerade in diesem Bereich und mit diesen Menschen. Wessen Ansprüche erfülle ich damit eigent-

lich? Gegenüber welcher meiner Hintergrundfiguren musste ich mich mit dieser Berufswahl beweisen und muss ich es heute immer noch? Zum Aufarbeiten dieser Fragen dienen u.a. Seminare auf dem Lernweg in Leitungs- und Führungsaufgaben, die die Reflexion und die Entwicklung der eigenen Person zum Inhalt haben. Folgende Übung kann über den Weg der eigenen Biographie zu vertiefendem Verstehen der eigenen Reaktionen verhelfen.

Übung zur biographischen Spurensuche

Lassen Sie Bilder aus Ihrer Kindheitsfamilie vor Ihrem inneren Auge auftauchen. Vermutlich tauchen rasch die allgemein anerkannten »offiziellen« Leiter auf. Suchen Sie jedoch weiter nach den Leitern im Hintergrund der Familiensituation. Identifizieren Sie auch Ihren eigenen Standort in diesem Bild und stellen Sie sich dann im Hinblick auf Leitung folgende Fragen:

- ▶ Welches Bild, welche Konstellation ergibt sich?
- ▶ Wer war die Leitfigur für mich?
- ▶ Woran ist sie erkennbar?
- ▶ Wie ist ihr Verhalten, ihre Stimme, ihre Bewegung?
- ▶ Was gefiel oder missfiel mir damals an Person und Situation?
- ▶ In welcher Nähe bzw. Distanz stand ich zu dieser Person?
- ▶ Wie erinnere ich den Größenunterschied?
- ▶ Was tut sie gemeinsam mit wem?
- ▶ Wie sind andere Menschen in dieses Bild einbezogen?
- ▶ Welche alten Gedanken, Gefühle und Leitsätze fallen mir wieder ein?
- ▶ Gibt es eine typische Aussage dieses Leiters über Leitung und über die zu Leitenden, die mir noch jetzt im Ohr klingen und die mich betrifft?

- Welche Gefühle und Gedanken löst die Leitfigur jetzt spontan bei mir aus?

Sie können diese Übung weiterführen in Bezug auf andere Personen, die Sie als Vor- oder Antibilder von Leitern erlebt haben, auch später in Schule, Freizeit oder Beruf. Hier werden sich neue Leiter melden, deren Vorbild oder Negativbild eventuell noch spürbarer auf Sie einwirkt.

Aber nicht nur die Leiter, auch die Teilnehmer haben ihre Leiterbilder auf dem Weg ihrer Persönlichkeitsentwicklung geprägt. Diese Bilder beeinflussen die aktuellen Vorstellungen, Wünsche und Erwartungen an heutige Leiter und verstellen damit den unbefangenen Blick für die Person, die jetzt leitet.

Was der Leiter aus dem früheren Erfahrungspotenzial eher nachahmend oder gegenteilig verwendet, verwendet der Teilnehmer meist wiederholend.

Aus Leitersicht bieten sich die folgenden beiden Varianten an:

»Ich werde das so machen wie z.B. mein Vater, das hat mir ge- fallen und hat sich bewährt.«	»So wie mein Vater will ich auf- gar keinen Fall leiten, so autori- tär, so schwach, so unsichtbar.«
--	---

Aus der Teilnehmersicht erleben wir dagegen ein anderes Modell:

»Alle, die leiten, sind meistens, immer ...«
Darum ist es gut, wenn ich ...«

So weckt jeder Leiter bei den Teilnehmern alte Erfahrungen des Geleitetwerdens neu. Subjektive Erfahrungen aus der Vergangenheit werden in das aktuelle objektive Geschehen hineingese-

hen, ohne dass es bewusst wäre. Bei diesem Vorgang der Übertragung werden nicht nur negative Erinnerungen, Gefühle und Handlungsmuster in die momentane Situation hineingenommen, sondern auch positive. Beides ist gleich störend. Eine Übertragung ist, wie wir wissen, ein »Irrtum« in Zeit, Ort und Person! Ehe diese falsche Einschätzung nicht aufgedeckt und, so gut es geht, aufgelöst wird, werde ich als gegenwärtige Person, die leitet, nur verzerrt wahrgenommen, und es wird dementsprechend unangemessen auf meine Intervention reagiert. Meistens kann ich dabei nur enttäuschen, denn ich bin ein anderer. Hier ein sensibles Ohr zu haben hilft, Probleme in dieser Situation besser zu erkennen und auseinander zu sortieren. Leitungsfunktion als solche anzuerkennen und Übertragungssituation so weit wie möglich aufzulösen ist ein Anliegen der TZI. Leiterbezogene Vorurteile sollen so nicht stehen bleiben. Das muss von beiden Seiten her geschehen. Auch der Leiter muss sich dessen bewusst sein, dass nicht jeder finstere Blick, nicht jede spontane Zuneigung ihm als Person gilt, sondern eventuell derjenigen Person, mit der er gleichgesetzt wurde.

Die Teilnehmer müssen sich bewusst werden, dass hier ein Mensch als Leiter vor ihnen steht, den sie als eigenständige Person erleben werden, von dem sie sich Schritt für Schritt ein eigenes Bild machen können und bei dem sie auch ihrerseits neue Verhaltensweisen Leitern gegenüber erproben können. Es ist für manche Teilnehmer ein schwieriger Lernweg zu akzeptieren, dass der Leiter für oben genannte Aspekte des Gruppengeschehens die Augen offen hat, für andere sie aber auch selbst Sorge tragen müssen. Das Ausprobieren der Postulate und Regeln hilft ihnen dabei: Am Anfang einer jeden Gruppe stellt der Leiter durch seine Interventionen die Weichen dafür, ob er im weiteren Verlauf sein kann, was TZI-Leitung möchte: »Teilnehmer mit besonderen, klar umrissenen Funktionen«.

Zwar sollte jede Gruppe, die mehr als fünf Teilnehmer hat, grundsätzlich geleitet werden, aber dieser Leiter hat gleichzeitig

Sitz und Stimme als Teilnehmer. Seine Gedanken und seine Gefühle haben ähnlichen Stellenwert wie die der Teilnehmer. Er wird neben der Aufgabe als Chairman der Gruppe auch sein eigener Chairman sein. Bleibt dagegen der Leiter mehr oder weniger neutraler Dirigent, so wachsen die oben genannten Übertragungsphantasien umso mehr. Gruppenleiten ist eine Funktion und kein Statussymbol, das unreflektiert mit Macht ausstattet. Den Part der Leitung können ungeübte Gruppenmitglieder nur schwer übernehmen. Eine Gruppe ohne Leiter wäre in der Konzentration auf ihr Anliegen gestört. Daher der Anspruch an Leitung.

6. Immer nur geben? Anmerkungen zur Psychohygiene des Leiters

In Leitungsfunktion bin ich als Person stark gefordert. Mit meiner Person, mit meinem Verhalten bin ich immer Modell (auch in dem, was die Teilnehmer gerade deshalb nicht übernehmen wollen) und Ressource für ihr Lernen. Mich nicht zu verhalten ist nicht möglich. Ich muss mit einem inneren Auge mich selbst beobachten und die Auswirkungen meines Verhaltens auf den Prozess und die Teilnehmer reflektieren. Der Prozess mit den Teilnehmern verlangt ebenso Konzentration und Aufmerksamkeit wie die eigene Selbststeuerung und Selbstbeobachtung. Ich sollte als Leiter teilnehmen und trotzdem Distanz wahren. Ich sollte Menschen mögen, obwohl manche mir zunächst einmal unsympathisch sind. Ich sollte immer wieder mit Menschen in Kontakt treten, obwohl mir vielleicht gar nicht danach zumute ist. Ich sollte auch dann aufmerksam sein können, wenn ich gerade müde oder abgelenkt bin. Ich sollte mich intensiv auf Menschen, Prozesse und Probleme einlassen und mich rasch erholen.

Ich soll leiten und stehe an anderer Stelle als Teilnehmer selbst auf unsicherem Boden, z.B. innerhalb der Hierarchie meiner eigenen Firma.

Dies ist nicht das Anforderungsprofil an einen Übermenschen. Der unvollständige Katalog soll nur darauf hinweisen, dass Leitung eine belastende Aufgabe ist, für die ich einen Ausgleich brauche, um nicht auszubrennen oder in Routine zu verfallen.

Energie tanken und Ausgleich suchen

Die Fachwelt bezeichnet diesen im Folgenden genannten Fragenkomplex und die Antworten darauf als »*Psychohygiene*«.

- Wie und wo hole ich mir also die Energie und den Ausgleich für diese Arbeit?
- Wie gut Sorge ich für mich selbst? Wie und wo lade ich ab?
- Wo finde ich meine innere Ausgeglichenheit?
- Wo bekomme ich meine »Streicheleinheiten«, damit ich nicht durch meinen Hunger nach Anerkennung, Liebe, Status oder Macht die Teilnehmer und den Prozess auf Punkte hinlenke, die mehr mit eigenen Motiven zu tun haben als mit dem Gesamtgeschehen in der Gruppe.

Jeder wird dabei seine eigene Strategie, diese Fragen für sich zu klären, entwickeln. Der Leiter hat ebenso wie die Teilnehmer Anspruch auf Autonomie und Selbstbestimmung und darauf, mit seinen Störungen ernst genommen zu werden. Seine Person zählt wie alle anderen. Er übernimmt die Verantwortung für seine Wünsche und Bedürfnisse und bestimmt selbst, wie und wo er sie befriedigen will, eingedenk aller Konsequenzen.

Dennoch: Ich bin als Leiter nicht nur Teilnehmer, kann z.B. nicht einfach aussteigen oder für eine Weile in die innere Emigration gehen. Ich muss Störungen und Betroffenheit, die nichts mit dem Seminar zu tun haben, zu einer späteren Zeit, nach

dem Seminar, verarbeiten und dafür sorgen, dass ich einigermaßen ausgeglichen an die Arbeit gehen kann. Die folgenden Fragen sollen anregen, das eigene Gleichgewicht von Geben und Nehmen zu überprüfen. Die Hypothese dahinter ist, dass nur der zu anderen und in der Sache gut sein kann, der es auch zu sich selbst ist.

- ▶ Welche äußeren Bedingungen während des Seminars will ich für mich sicherstellen bzgl. Ruhe, Komfort, Zeit nur für mich, Sport, Essen, usw.?
- ▶ Welche Hilfen brauche ich während der Leitung und zu kurzfristiger Vorbereitung gegebenenfalls vor Ort (Personen, Materialien, Bücher, Medien usw.)?
- ▶ Welche Belastungen von außen muss ich fern halten oder ihre Bearbeitung delegieren, damit ich wirklich hier sein kann und nicht mit einem Teil meiner Person und meiner Zeit zusätzlich in einem anderen Feld agieren muss?
- ▶ Wie sieht die Balance von »neuen« und »alten« Themen meiner Arbeitsinhalte aus?
- ▶ Wie sah die Mischung an »einfachen« und »komplexen« Themen und Teilnehmerkreisen in den letzten Monaten aus?
- ▶ Wo bin ich überfordert, wo unterfordert?
- ▶ Wo kann ich »nur« Teilnehmer sein, mich leiten lassen? Was lerne ich dabei? Was sehe ich neu?
- ▶ Welche Reaktionen löst bei meinem Lebenspartner mein Kontakt mit vielen Menschen, auch des anderen Geschlechts, aus? Wie gehe ich mit Erotik um? Wie sprechen wir über diese Fragen?
- ▶ Mit wem kann ich offen und unbelastet über Dinge sprechen, die mir Mühe machen und Probleme bereiten? Wie habe ich meine Supervision organisiert?
- ▶ Wie viel Zeit habe ich für mich, in der ich tun und lassen kann, was ich will? Oder bleibt auf meinem Zeitkonto für den privaten Lebensvollzug mit Familie oder Freunden zu wenig

übrig, wenn der Arbeitgeber, die Teilnehmer und andere »Gläubiger« ihren Anteil kassiert haben?

- ▶ Welche Rolle spielt das Thema Ernährung oder Sport für mich?
- ▶ Wie viel Geld muss ich verdienen? Stimmt unter diesem Aspekt z.B. meine Auftragsliste? Sind darunter zu viele, die mich zwar brauchen, mich aber nicht angemessen bezahlen können? Was hole ich mir dort anstelle des Honorars? Welche Leistung gebe ich bewusst ohne Honorar?

Genug der Fragen! Sie sind nur ein Anstoß. Jeder kennt seine spezifischen Lücken und Stolpersteine und kann diese Fragen durch andere Erinnerungshilfen ersetzen, um nicht ein nächstes Mal in die gleiche Belastungssituation zu geraten. Und jeder weiß auch, dass der Graben zwischen dem guten Vorsatz und der Umsetzung ziemlich tief ist.

Noch ein kleines PS: Eine wichtige Lernchance für jeden Leitenden ist es, dafür zu sorgen, immer mal wieder Teilnehmender oder Mitarbeitender sein zu können. Woher sonst sollte er oder sie wissen, was man auf dem Stuhl der Gruppenmitglieder, sozusagen auf der anderen Seite des Geschehens hofft, fürchtet, phantasiert, was ärgert, freut, motiviert oder ermüdet.

Nicht nur Leiter von Seminaren und Arbeitsteams, auch Lehrer und Therapeuten nehmen – wenn sie mit TZI arbeiten – Abschied von ihrer Neutralität. Sie bringen sich mit ihrem Fachwissen und gleichzeitig mit ihrer Person ein. Dabei lässt es sich gar nicht vermeiden, dass sie ein Teil des Prozesses sind und dass das Thema oder die Aufgabe für sie auch persönliche Wirkung hat, dass sie sich tatsächlich mit ihm auseinander setzen müssen.

TZI-Gruppenleiter sind keine Gurus. Sie überzeugen mit Echtheit und mit überlegter Offenheit und nicht mit undurchdringlichen Mienen.

Barbara Langmaack

Einführung in die Themenzentrierte Interaktion (TZI)

Leben rund ums Dreieck

Mit einem Geleitwort von
Wolfgang Schmidbauer

BELTZ
Taschenbuch

Besuchen Sie uns im Internet:
www.beltz.de

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Beltz Taschenbuch 104

Vollständig überarbeitete Neuausgabe des Titels »Themenzentrierte Interaktion.
Einführende Texte rund ums Dreieck«

2 3 4 5 05 04 03

© 2001 Beltz Verlag · Weinheim, Basel, Berlin
Umschlaggestaltung: Federico Luci, Köln
Umschlagabbildung: © Barbara Langmaack
Satz: Mediapartner Satz und Repro GmbH, 69502 Hemsbach
Druck und Bindung: Druckhaus Beltz, Hemsbach
Printed in Germany

ISBN 3 407 22104 5