



# Grundlagen für die Arbeit als TrainerIn

Auszug aus dem Buch

Erfolgreich im Training!

Sabine PROHASKA (Hrsg.)

ISBN 978-3-8391-1355-4

## Einführung ins Thema

### Vorschau

- Begriffsklärung : Lernen, Seminargruppe, TrainerIn
- Unser Einfluss als TrainerIn auf unsere TeilnehmerInnen
- Das humanistische Weltbild und die systemische Grundhaltung im Training
- Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) als hilfreiches didaktisches Modell für Lernen in bzw. mit Gruppen

Am Anfang all unserer Überlegungen sollte die Frage nach der Qualitätssicherung im Lernprozess stehen. Immerhin geht es dabei um die Professionalisierung unseres Berufsstandes. Aus diesem Grund möchte ich an dieser Stelle drei zentrale Grundbegriffe in unserer Arbeit näher definieren.

### **1) Was bedeutet „Lernen“ im Zusammenhang mit unserer Seminartätigkeit?**

Hier rückt die Frage nach dem Lerntransfer in den Vordergrund. Was bewirkt Lernen bei unseren TeilnehmerInnen? Können wir Lernprozesse aktiv steuern – und wenn ja, wie?

Wenn ich von Lernen spreche, dann meine ich nicht die reine Wissensaneignung, sondern – ganz im Sinne unserer TrainerInnen-Tätigkeit – die Veränderung von Haltungen und Einstellungen unserer TeilnehmerInnen. Die Arbeit in der Aus- und Weiterbildung verändert das Gehirn und den Geist. Immer, wenn man etwas Neues lernt, verändert sich die Struktur im Gehirn. Wir sollten uns dieser Verantwortung bewusst sein und entsprechend umsichtig in unseren Seminaren arbeiten.

**Veränderungen  
von Haltungen  
und  
Einstellungen**

Aus meiner persönlichen Erfahrung weiß ich, dass sich das entscheidende Lernen für TeilnehmerInnen oft durch beiläufige Bemerkungen, manchmal außerhalb der Seminarzeiten oder auch während eines Gesprächs über ein anderes Thema vollzieht. So können entscheidende Feedbacks, Denkanstöße oder Aha-Erlebnisse durch andere TeilnehmerInnen in der Kaffeepause ausgelöst werden.

Dennoch passiert Lernen natürlich nicht „zufällig“. Es hat zu einem guten Teil mit dem Einfluss unserer Persönlichkeit, der Auswahl unserer vermittelten Inhalte und den verwendeten Methoden im Seminar zu tun. Dies mündet allerdings in einen Widerspruch: Es bedeutet, dass ich Lernprozesse einerseits nicht direkt planen kann, ich sie andererseits aber nicht der Beliebigkeit überlassen kann und darf.

**Tipp!**

Bereiten Sie Ihre Seminare sowohl methodisch als auch didaktisch gut vor, um eine hohe Qualität im Training zu erzielen. Gehen Sie dennoch davon aus, dass das wesentliche Lernen Ihrer TeilnehmerInnen vielleicht in der Seminarpause stattfindet – und sich damit Ihrer Kontrolle entzieht.

**Experiment**

**Bedeutung der TrainerInnen-Persönlichkeit für den Lernprozess**

Schon in den 70er Jahren wusste Albert Bandura um die Bedeutung von Lernen durch Beobachtung. In einem neuen Lernexperiment konnte diese Bedeutung eindrucksvoll bestätigt werden:

Die Versuchsgruppe waren Kleinkinder. Im Laufe von vier Wochen hörten die Kinder zwölf Mal Chinesisch. Es gab zwei unterschiedliche Gruppen.

In der einen Gruppe wurde für jeweils zehn Minuten Chinesisch vorgelesen und dann für 15 Minuten mit vorgegebenem Spielzeug durch einen Chinesen oder eine Chinesin gespielt. Während dieses Unterrichts saßen die Kinder in kleinen Gruppen auf einer Decke auf dem Fußboden, es gab häufigen Augenkontakt, und die „LehrerInnen“ wandten sich häufig direkt an die Kinder.

Um zu testen, wie wichtig der soziale Kontakt für das Lernen war, wurde eine CD produziert, die das gleiche Material (und die gleichen Personen) wie beim Live-Unterricht enthielt. Die zweite Kindergruppe hörte nur diese CD. Die Zeit dieses medialen „Unterrichts“ war identisch mit der im ersten Experiment

Danach schloss sich eine Test-Prozedur an, um herauszufinden, wie die Lernleistungen in beiden Gruppen waren. Es zeigte sich, dass von den elektronischen Medien keinerlei Lerneffekt ausging.

Aus dem Artikel „Geist & Gehirn“ von Manfred Spitzer in der Zeitschrift Nervenheilkunde 11/2007.

Es gibt noch eine Vielzahl an ähnlichen Untersuchungen zur Bedeutung des sozialen Kontakts für das Lernen. Sie alle zeigen uns, wie wichtig wir als Person für den Lernprozess unserer TeilnehmerInnen sind. Der Erfolg unserer Trainings hängt also auch zu einem guten Teil davon ab, wie wir als TrainerInnen agieren, wie interessiert bzw. wie motiviert wir selber sind.

## 2) Was ist eine Seminargruppe?

Michael Birkenbihl definierte in „Train the Trainer“, einem Standardwerk für TrainerInnen<sup>1</sup>, eine Seminargruppe als eine Gruppe, ...

- deren optimale Größe zwischen 8 bis 15 TeilnehmerInnen liegt. **Bei mehr als 15 Personen sollten zwei TrainerInnen eingesetzt werden.**
- die sich für einen bestimmten Zeitraum zusammenfindet.
- deren Mitglieder für diesen Zeitraum möglichst gleichberechtigt sein sollen.
- deren Ziel es ist, durch Vermittlung neuer Erkenntnisse und Einsichten das Verhalten der TeilnehmerInnen zu verändern.

Je länger eine Gruppe gemeinsam arbeitet, umso mehr finden sich darin die gruppendynamischen Prozesse, wie sie in natürlichen Gruppen vorkommen. An dieser Stelle möchte ich auf Bruce W. Tuckmann verweisen, der die Phasen *forming, storming, norming und performing* in Teams beschreibt. Die Kenntnis dieser Phasen bringt uns als TrainerInnen wertvolle Informationen zur optimalen Gestaltung von Lernbedingungen. So beginnt sich erst in der *storming*-Phase – meiner Erfahrung nach meist am dritten Tag eines Seminars – herauszukristallisieren, wer etwa die informelle Führungsrolle oder wer den Gruppenclown übernehmen wird. Der Kampf um die informelle Führung und andere Positionen in einer Gruppe findet immer statt<sup>1</sup>. Solange dieser Kampf noch nicht geklärt wurde, ist die Gruppe nur bedingt lernfähig. Daher ist es als TrainerIn wichtig, diesen Prozess zu steuern, um ihn zu beschleunigen.

**Phasen in einer Gruppe nach Bruce W. Tuckmann**

1) Michael Birkenbihl: *Train the Trainer. Arbeitshandbuch für Ausbilder und Dozenten*. 18. Auflage, München 2003

**Tipp!**

Geben Sie diesem Prozess Raum im Seminar, indem Sie z. B. die Gruppe ihre Gruppenregeln für die Zeit der Zusammenarbeit selbst erarbeiten lassen. Diese Gruppenregeln können dann auf Flipchart gut sichtbar im Seminarraum angebracht werden.

**3) Was ist ein(e) TrainerIn?**

Laut Wikipedia ist der Begriff „**Trainer**“ (engl. *to train*: ausbilden, dressieren) ein überwiegend im Sport oder in der Weiterbildung gebrauchter Ausdruck. Entsprechende deutsche Begriffe sind, je nach Kontext, SeminarleiterIn, AusbilderIn oder BetreuerIn, etwa im Jugendlichen-Bereich. In unserem Kontext sprechen wir von dem/der TrainerIn. In dieser Rolle bestimmen wir weitgehend Schulungsinhalte, Methodik und Didaktik.

Näher betrachtet, weist unsere Arbeit als TrainerIn viele Gemeinsamkeiten mit der Arbeit eines Gärtners bzw. einer Gärtnerin auf: Ohne optimale Erde können auch GärtnerInnen schlecht Pflanzen züchten. Allerdings kann ein(e) gute(r) GärtnerIn oft mit jenen Dingen, die vorhanden sind, wahre Wunder vollbringen.

**Pygmalion-Effekt**

**Robert Rosenthal**, Professor für Sozialpsychologie, führte Feldversuche mit echten Schulklassen durch, deren LehrerInnen keine Ahnung hatten, dass eigentlich sie selbst die Test-Objekte waren.

1. Rosenthal führte mit den SchülerInnen einen IQ-Test durch.
2. Die Ergebnisse sah er sich zunächst gar nicht an, sondern suchte wahllos 20 % der SchülerInnen aus und bezeichnete sie als die „SchülerInnen der Zukunft“, mit hohen zu erwartenden Lernfortschritten. Die LehrerInnen waren natürlich der Ansicht, dass er die Auswahl aufgrund der Testergebnisse vornahm.
3. 8 Monate später wurde der Test noch einmal bei allen SchülerInnen durchgeführt. Tatsächlich hatten sich die vermeintlich „überdurchschnittlichen“ SchülerInnen um rund 4 Punkte gegenüber den anderen SchülerInnen verbessert.

**Experiment**

Dieses Experiment führt uns vor Augen, dass sich die Leistungen unserer TeilnehmerInnen in der Weise entwickeln, wie wir als TrainerIn es erwarten.

### **Grundlagen für Ihre Arbeit als TrainerIn**

Nachdem also der Einfluss unserer Persönlichkeit als TrainerInnen auf die Lernleistung unserer TeilnehmerInnen wissenschaftlich wiederholt bestätigt wurde, ist es umso wichtiger, unseren Zugang zur Arbeit mit Menschen, unsere Grundhaltung, also unser Menschenbild genauer zu hinterfragen. Obwohl die Psychotherapieforschung nicht beweisen konnte, dass ein Ansatz, also eine bestimmte Grundhaltung, zielführender ist als die andere, konnte doch gezeigt werden, dass der feste Glaube an eine bestimmte Grundhaltung einen positiven Unterschied macht. Es ist also die Bindung an eine Trainings- oder Beratungs-Ideologie, die nicht nur die Wahl unserer Interventionen und Methoden bestimmt, sondern auch zur Effektivität unserer Arbeit beiträgt.

Ich möchte hier zwei Grundhaltungen, die meine Arbeit als Trainerin maßgeblich beeinflussen, näher beschreiben: das humanistische Weltbild und den systemischen Zugang zum Training. Im Rahmen der Betrachtung des humanistischen Weltbildes werde ich in aller Kürze auch die Themenzentrierte Interaktion nach Ruth Cohn vorstellen, die ich in diesem Zusammenhang als hilfreiches didaktisches System bzw. als eine effiziente Methode der Gruppenleitung kennen gelernt habe.

#### **1. Das humanistische Weltbild**

Die humanistische Psychologie ist neben der Psychoanalyse und dem Behaviorismus die dritte große psychologische Richtung. Hier werden vor allem die Einzigartigkeit des Menschen, seine Wahlfreiheit und seine Fähigkeit zu werten betont. Die zentralen Begriffe der humanistischen Psychologie sind Selbstverwirklichung, Sinnfindung und Wachstumsorientierung. Der Mensch verfügt über ein Potenzial an Entwicklungsmöglichkeiten, welches er in Beziehung und in

**Die zentralen  
Begriffe der  
humanistischen  
Psychologie**

Auseinandersetzung mit seiner sozialen Umgebung identifizieren und realisieren kann. Der Einfluss von Umweltfaktoren und biologisch verankerten Motivationsquellen spielt eine geringere Rolle, denn der Fokus liegt auf der Fähigkeit des Menschen, seinen Freiheits- und Entwicklungsspielraum eigenverantwortlich zu erweitern.<sup>2</sup>

Für unsere Arbeit bedeutet das humanistische Menschenbild, dass wir lediglich Anstöße zur Veränderung geben müssen. Unsere TeilnehmerInnen verfügen über sämtliche Ressourcen, um ihre Probleme selbst zu lösen. Sie handeln eigenverantwortlich und im Interesse der eigenen Selbstverwirklichung.

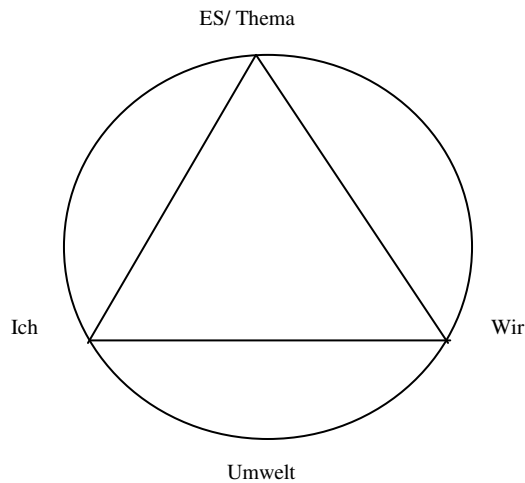
### **Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) nach Dr. Ruth Cohn**

Die TZI ist ein Gruppen-Interaktionsmodell, das die drei wichtigsten Elemente in der Arbeit mit Gruppen gleichgewichtig einbezieht:

1. das Anliegen der einzelnen Personen, seine Situation (ICH)
2. das Interesse der Gruppe – die Beziehung, Dynamik, Interaktion (WIR)
3. die gemeinsame Aufgabe, das Thema (ES)

Weiters berücksichtigt sie die vielfältigen Einflüsse des Umfeldes (GLOBE) mit.

*2) vgl. den Artikel „Humanistische Ansätze“ in: Gerhard Stumm, Beatrix Wirth (Hg.): Psychotherapie – Schulen und Methoden. Wien 1994*

**DAS TZI- DREIECK**

Das zentrale Anliegen der TZI ist die Balance zwischen den vier Faktoren. Sollte einer der vier Punkte zu wenig oder gar nicht Beachtung finden, dann wird die Gruppe zu keiner befriedigenden Aufgabenerledigung kommen. Um ein gutes Seminar – sprich: einen guten Lernerfolg bei den TeilnehmerInnen – zu ermöglichen, ist es wichtig, als TrainerIn die genannten Faktoren schon bei der Planung im Auge zu haben.

**Balance  
zwischen den  
Faktoren**

**Tipp!**

Auch während des Seminars dient dieses Modell hervorragend als eigene, „intrapersonelle“ Supervision. Wenn immer ich das Gefühl habe, dass eine Gruppe nicht so gut läuft, überlege ich zuerst, ob einem der TZI-Punkte zu viel oder zu wenig Beachtung geschenkt wurde. Vielleicht habe ich einem Teilnehmer (einem ICH) zu viel Aufmerksamkeit geschenkt und dadurch die Anderen (das WIR) vernachlässigt. Oder wir haben uns zu sehr mit der Gruppe (WIR) beschäftigt und sind dabei vom Thema (ES) abgekommen. Möglicherweise habe ich bei der Planung nicht bedacht, dass der Zeitpunkt, z. B. Freitag Nachmittag (GLOBE) einen Einfluss auf die Aufmerksamkeit meiner TeilnehmerInnen hat – vor allem, wenn diese Jugendliche sind.

Ein weiterer sehr wesentlicher Punkt für mich ist, dass durch die TZI das Verhältnis von Selbständigkeit (Autonomie) und gegenseitigem Angewiesensein (Interdependenz) bewusster wird. Den Teilnehmenden am gemeinsamen Lernprozess wird die Eigenverantwortung für ihren Lern- und Arbeitsprozess in Interaktion mit den anderen TeilnehmerInnen zugemutet.

**Autonomie und  
Interdependenz**

**Tipp!**

Klären Sie schon am Beginn eines Seminars, dass die TeilnehmerInnen selber für das eigene Wohlbefinden verantwortlich sind. Sie sollen rückmelden, wenn der Inhalt nicht verständlich ist, das Raumklima unangenehm ist oder wenn andere spezielle Bedürfnisse vorhanden sind.

Ausgehend vom humanistisch geprägten Ansatz der TZI, vor allem vor dem Hintergrund der Eigenverantwortung und Autonomie, ergeben sich nun folgende zwei Grundsätze<sup>3</sup>:

**1) Jeder/e ist seine eigene Chairperson**

„Chairperson“ bedeutet hier, dass jede Person bewusst die SELBSTLEITUNG übernimmt.

**Die zwei Postulate  
der TZI**

**2) Störungen und Betroffenheiten haben Vorrang**

Innere und äußere Widerstände (Behinderungen, Störungen) wirken sich faktisch auf Lern- und Arbeitsprozesse aus und nehmen sich den Vorrang. Störungen fragen also nicht nach Erlaubnis, sie sind einfach da, etwa Angst, Schmerz oder Freude eines Teilnehmenden. Entscheidend für den Verlauf im Seminar ist, wie man damit umgeht. Unausgesprochen und unterdrückt bestimmen sie Vorgänge in Gruppen. Genau aus diesem Grund erhalten sie in der TZI vorrangig Beachtung, damit sie – soweit sie die Arbeit am Thema behindern – behoben werden können.

*3) vgl. Barbara Langmaack: Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI: Leben rund ums Dreieck. Weinheim, Basel 2001*

Für mich haben diese zwei Grundannahmen die Konsequenz, dass wir unsere TeilnehmerInnen als eigenständige Personen wertschätzen sollen. Gleichmaßen können wir sie aber, im Sinne der Gruppe, auch in die Pflicht nehmen, gewisse Gruppengrundregeln zu befolgen. Damit liegt nun aber die Verantwortung am Lernprozess bei jedem Teilnehmenden selbst. Jede(r) TeilnehmerIn soll für die eigenen Bedürfnisse sorgen und diese in adäquater Weise äußern, z. B. das Bedürfnis nach mehr Beispielen, nach weiterer Erklärung, nach Änderung des Tempos etc.

**Tipp!**

Beziehen Sie die Gruppe selber bei der Erarbeitung eines Themas mit ein. Damit aktivieren Sie die Ressourcen der Gruppe und machen sie für den Inhalt nutzbar.

**2. Der systemische Ansatz**

Im Jahr 2000 wurde ich im Zuge meiner Ausbildung zum ersten Mal mit dem systemischen Ansatz konfrontiert. Damals eher psychoanalytisch orientiert, warf ich daraufhin viele meiner Ansichten und Methoden über den Haufen. Ich habe Monate gebraucht, um zu verstehen, was dieses Weltbild für meine Herangehensweise, beruflich wie auch privat, eigentlich bedeutet. Bis zum heutigen Tag entdecke ich, inspiriert durch die systemische Theorie, für mich neue Sichtweisen und lote andererseits auch Grenzen dieses Weltbildes für mich aus. In kurzen Zügen nun die wichtigsten Annahmen dazu:

Nicht die Einzelperson, sondern Beziehungssysteme stehen im Mittelpunkt der therapeutischen Arbeit. Systemische Sichtweisen sind darum bemüht, die Probleme von Menschen in ihrer Vernetzung mit biographisch bedingten Entwicklungen sowie ihren Beziehungen in Partnerschaft und Familie, im sozialen Netzwerk und ihrer Arbeitswelt zu verstehen.

**Beziehungs-  
systeme im  
Mittelpunkt**

- 1) Konzepte wie Zirkularität, Autonomie und Selbstorganisation von Systemen sowie Konstruktivismus sind Konzepte in der systemischen Richtung, die zu einem grundsätzlichen Umdenken herausfordern:

**Zirkularität und  
Selbstorganisation  
von Systemen**

*Zirkularität* meint, dass in komplexen Prozessen (wie etwa in einer Familie) keine klare Unterscheidung zwischen Ursache und Wirkung getroffen werden kann. Jedes Verhalten einer Person wirkt auf das der relevanten Mitglieder ihrer Umwelt ein, deren Reaktionen wirken wiederum auf die Person zurück. Die Frage nach dem „Wie“ wird wichtiger als die nach dem „Warum“ von Verhaltensweisen. Damit steht Zirkularität zum Beispiel der Annahme von linearer Kausalität mit ihrer Forschung nach Ursachen gegenüber. Es kann also nie um die Suche nach Schuldigen oder *dem* Auslöser einer Situation gehen, denn alles ist mit allem Verbunden. Veranschaulichung und Veränderung von Kommunikationsstrukturen sind somit ein wesentliches Ziel systemorientierter Modelle.

Die so genannte *konstruktivistische Wende* brachte das Interesse für die Art und Weise, wie Menschen aus dem, was ihnen geschieht, Sinn erzeugen, in die systemische Sichtweise mit. Konstruktivismus bedeutet, dass jeder von uns seine eigene Welt konstruiert<sup>4</sup>.

### **Systemisches Training bzw. Coaching**

Wenn man von systemischem Training oder Coaching spricht, dann meint man in erster Linie eine Haltung, in der dem Kunden bzw. der Kundin die Lösungskompetenz überlassen wird. Der/die TrainerIn folgt seiner/ihrer Intuition und Erfahrung, welche Frage und welches Konzept genau in jenem Augenblick am geeignetsten erscheint.

**Lösungskompetenz  
und Intuition**

4) vgl. den Artikel „Systemische Ansätze“ im Buch *Psychotherapie – Schulen und Methoden*. Wien 1994

Man sollte zwischen einer systemischen Haltung und der Verwendung systemischer Werkzeuge klar unterscheiden: Die systemische Haltung begründet das, WIE ich als TrainerIn handle. Die systemischen Werkzeuge bestimmen das, WAS ich tue.

**Systemische  
Haltung und  
systemische  
Werkzeuge**

Systemisch konstruktivistisches Denken ist eine wichtige Grundlage systemischer Haltung. Nichts ist wirklich „wirklich“! Jeder Mensch auf dieser Welt sieht die Dinge unterschiedlich – aus einem ganz bestimmten Blickwinkel und mit einer einzigartigen Einstellung. Wir wenden als Maßstab aller Dinge ausschließlich unsere eigenen Sichtweisen an. „Wirklich“ ist, was jede(r) von uns individuell sieht, hört, empfindet und denkt.

*Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern die Meinung, die wir von den Dingen haben! (Epiktet)*

„So entstehen zwangsläufig Enttäuschungen – Enttäuschungen, die einzig und allein daher rühren, dass wir Bezeichnungen mit klaren Vorstellungen davon, „wie es sein soll“ verbinden und davon ausgehen, dass alle Menschen auf dieser Welt ähnlich denken und ähnliche Wertvorstellungen haben wie wir selbst.“<sup>5</sup>

Wer hat Recht, wer Unrecht? Aus konstruktivistischer Sicht fragt man nicht nach „richtig“ und „falsch“. Denn was „richtig“ oder „falsch“ ist, bewertet jede(r) einzelne aufgrund seiner/ihrer eigenen Erfahrungen, Einstellungen und Zielen – und diese Bewertung kann nur subjektiv sein.

In Ihrem Buch „Beratung ohne Ratschlag“ meint Sonja Radatz weiters: „Menschen tun – wenn sie ihr Tun beeinflussen können – immer das, was in diesem bestimmten Augenblick für sie am meisten Sinn macht.“<sup>6</sup>

5) Sonja Radatz: *Beratung ohne Ratschlag*. Wien 2002, S. 33

6) Sonja Radatz: *Beratung ohne Ratschlag*, S. 39

In der Arbeit als TrainerIn ist es eine wichtige Erkenntnis, dass wir viele Auswirkungen unserer Fragen und anderer Interventionen zwar ahnen, aber niemals wissen, was wir tatsächlich bei unserem Kunden bzw. unserer Kundin auslösen und welche Konsequenzen unsere Arbeit für unser Gegenüber hat.

Und an diesem Punkt schließt sich der Kreis: Letztendlich müssen Menschen von sich aus Sinn in Interaktionen und Inhalten finden und bereit sein, eine bestimmte Handlung zu setzen oder sich zu ändern.

Wesentlich am systemischen Denken ist auch, dass es durchwegs zielorientiert und nicht „ursachen“- oder vergangenheitsorientiert ist. Das bedeutet für unsere Arbeit mit den Teilnehmenden, den Fokus unserer Aufmerksamkeit eher in die Zukunft zu richten und zu fragen „Wie soll es in Zukunft sein?“ oder „Was könnten Sie in Zukunft besser bzw. anders machen?“ oder „Welche Ressourcen haben Sie bereits dafür?“ etc. Entscheidend ist, dass es auch in Konfliktsituationen nicht um die Suche nach Schuldigen geht, sondern um eine Lösungsorientierung, für jetzt und für die Zukunft.

**Tipp!**

Verwenden Sie ressourcen- und zielorientierte Fragen im Training, etwa: „Was hätten Sie gerne stattdessen?“, „Wie sollte eine Lösung für Sie aussehen?“, „Wie kann ich Ihnen auf Ihrem Weg zum Ziel behilflich sein?“, „Woran werden Sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?“ etc.

**Auf den Punkt gebracht!**

- Seien Sie sich bewusst, dass Ihre Arbeit als TrainerIn die Gehirne Ihrer TeilnehmerInnen verändert. Gehen Sie daher verantwortungsvoll mit dieser Aufgabe um.
- Reflektieren Sie immer wieder Ihre Grundhaltung im Training bzw. Ihr Menschenbild. Dieser Aspekt bestimmt die Auswahl der Methoden, jede Intervention und letztendlich die Effektivität Ihrer Arbeit.
- Sehen Sie sich als jemanden, der Lernen beim Gegenüber ermöglicht.
- Nutzen Sie theoretische Modelle (wie das der TZI) für die eigene Supervision, um die Qualität Ihrer Seminare zu erhöhen und um die Lernerfolge Ihrer TeilnehmerInnen zu optimieren.

## Service

Eine gute Zusammenfassung der **Phasen nach Bruce W. Tuckmann** finden Sie in Eberhard Stahl: *Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung*. Weinheim, Basel, Berlin 2002

Zum **humanistischen Weltbild** vgl. den Artikel „Humanistische Ansätze“ im Buch *Psychotherapie – Schulen und Methoden*, hrsg. v. Gerhard Stumm und Beatrix Wirth, Wien 1994

Zum systemischen Ansatz vgl. den Artikel „Systemische Ansätze“ im Buch *Psychotherapie – Schulen und Methoden*, hrsg. v. Gerhard Stumm und Beatrix Wirth, Wien 1994

## Weblinks

[www.seminarconsult.at/index.php/extras](http://www.seminarconsult.at/index.php/extras)

Auf meiner Homepage finden Sie eine Reihe von Literaturtipps zum Thema Training und Coaching.

## Literatur

Antons, Klaus: *Praxis der Gruppendynamik: Übungen und Techniken*. Göttingen 2001

Birkenbihl, Michael: *Train the Trainer. Arbeitshandbuch für Ausbilder und Dozenten*. München 2003

Langmaack, Barbara: *Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI: Leben rund ums Dreieck*. Weinheim, Basel 2001

Langmaack, Barbara, Michael Braune-Krickau: *Wie die Gruppe laufen lernt: Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch*. Weinheim 2000

Radatz, Sonja: *Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*. Wien 2002

Stahl, Eberhard: *Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung*. Gebundene Ausgabe, Weinheim, Basel, Berlin 2002

Walter, John L., Jane E. Peller: *Lösungsorientierte Kurztherapie. Ein Lehr- und Lernbuch*. Dortmund 1994