

Elemente der Themen- zentrierten Interaktion (TZI)

Texte zur Aus- und Weiterbildung





Anja von Kanitz / Walter Lotz / Birgit Menzel /
Elfi Stollberg / Walter Zitterbarth (Hg.)

Elemente der Themenzentrierten Interaktion (TZI)

Texte zur Aus- und Weiterbildung

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 5 Abbildungen und 1 Tabelle

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-647-40249-9

© 2015, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.
Produced in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Inhalt

Vorwort	9
Themenzentrierte Interaktion (TZI) – eine kurze Einführung	11
I Zugänge zur TZI finden	
<i>Hartmut Grün</i>	
9 relevante Aspekte der TZI. Ein TZI-Kompass für »Ortsfremde«	19
<i>Ruth C. Cohn</i>	
Verantworte dein Tun und dein Lassen – persönlich und gesellschaftlich. Offener Brief an Günter Hoppe	29
<i>Dietrich Stollberg</i>	
»Wer den Globe nicht kennt, den frisst er«. Zur Bedeutung des Umfeldes in der themenzentriert-interaktionellen Arbeit	33
<i>Hermann Kügler</i>	
ES oder Thema? Plädoyer für eine präzise Begrifflichkeit	46
<i>Helga Modesto</i>	
Demokratisches Verhalten in der TZI-Gruppe: Eine Herausforderung an die Chairperson	53
<i>Dietrich Stollberg</i>	
Ich leite, du leitest – wer leitet?	64

Helmut Reiser

Gruppe und Gruppenleitung aus der Sicht der Themenzentrierten
Interaktion und des Systemisch-konstruktivistischen Ansatzes 75

Walter Zitterbarth

TZI und Ethik 92

II Gruppenprozesse verstehen

Angelika Rubner und Eike Rubner

Entwicklungsphasen einer Gruppe 99

Hartmut Raguse

Einige Gedanken über Krisen in TZI-Gruppen 117

Matthias Kroeger

Das sogenannte Störungspostulat: »Disturbances and passionate
involvements take precedence« 132

Angelika Rubner

Über die Wechselwirkung zwischen der Rolle des Einzelnen,
der Gegenübertragung des Leiters und dem Prozess der Gruppe 145

Elfi Stollberg und Gerhard Härle

Über das Beenden von Gruppen 158

III Mit der TZI arbeiten

Matthias Kroeger

Modell der Selbstsupervision in TZI 175

Walter Lotz

Beredtes Schweigen – Themenzentrierte Prozessanalyse als
Reflexionsinstrument professioneller Praxis 185

Walter Lotz und Gudrun Maierhof

TZI und Kompetenz-Orientierung im Studium der Sozialen Arbeit 196

Carolin Bücking

Themen finden, formulieren, einführen – welche Auswirkungen
haben sie für das Unterrichtsgeschehen? 205

Die Herausgeberinnen und Herausgeber 218

Die Autorinnen und Autoren 219

Stichwortverzeichnis 221

Vorwort

Die Fachzeitschrift »Themenzentrierte Interaktion« erscheint seit über 25 Jahren zweimal jährlich, seit 2008 im Psychosozial-Verlag. Sie ist das Medium, in dem die Theorie und Praxis der Themenzentrierten Interaktion (TZI) in Artikelform reflektiert, diskutiert und weiterentwickelt werden. Viele der bereits erschienenen Artikel sind für TZI-Interessierte und -Auszubildende mittlerweile schwer zugänglich. Die nur in kleiner Auflage publizierten, thematisch anregenden und für das Verständnis von TZI wertvollen Texte kennt und findet man oft nicht. Dies möchten wir ändern.

Mit der Veröffentlichung ausgewählter Texte der TZI-Fachzeitschrift machen wir grundlegende Aufsätze zur Themenzentrierten Interaktion wieder für ein breiteres Publikum zugänglich. Die Auswahl richtet sich an Menschen, die nicht nur Gruppen leiten (wollen/müssen), sondern auch verstehen wollen, was sie da machen und worauf sie in der Leitungsrolle achten können, um ihre Chancen auf eine gelingende Arbeit mit Gruppen zu erhöhen. TZI bietet dafür ein umfassendes Instrumentarium zur Planung, Leitung und Reflexion.

Wir haben aus der Vielzahl interessanter Artikel solche ausgewählt, die jeweils ein grundlegendes Element der TZI im Fokus haben und so für eine Einstiegslektüre geeignet sind. Der jeweils vorangestellte, vom Herausgaberteam verfasste Einführungstext erläutert den Kontext des Artikels, so dass sofort erkennbar ist, worum es geht und welchen Platz dieses Element im System einnimmt.

Im Anhang befindet sich ein Index mit der Auflistung TZI-spezifischer Fachwörter mit Seitenangaben, wo zu diesem Thema Erläuterungen zu finden sind. So ist man bei der Lektüre nicht an eine bestimmte Reihenfolge gebunden, sondern kann sein Wissen zu einzelnen Elementen der TZI gezielt vertiefen. Wer eine kurze Einführung in charakteristische Elemente der TZI sucht, findet diese im TZI-Einführungstext auf Seite 11 ff. Dort erläuterte Fachtermini sind im Buch bei der Einführung zum Artikel kursiv kenntlich gemacht. Ist in einem Text z. B. das Wort *Vier-Faktoren-Modell* kursiv gesetzt, ist dieser Begriff im Einführungstext kurz erläutert.

Teil I umfasst grundlegende Artikel zur Orientierung im TZI-System. In Teil II steht die Frage im Fokus, wie man Prozesse in Gruppen besser verstehen und beein-

flussen kann – ein Themengebiet, das für Gruppenleiter und Gruppenleiterinnen zeitlebens herausfordernd bleibt. In Teil III findet sich eine Auswahl von Beispielen, die zeigen, wie man TZI in der Praxis zur Planung, Gestaltung und Reflexion von Gruppenarbeit nutzen kann.

Wir freuen uns, wenn die Lektüre dieser Texte die spannende Aufgabe der Leitung von Gruppen mit TZI verständlicher macht, inspirierend wirkt und Lust darauf macht, TZI auch praktisch zu erleben, z. B. in Ausbildungsseminaren.

Anja von Kanitz, Walter Lotz, Birgit Menzel, Elfi Stollberg, Walter Zitterbarth

Themenzentrierte Interaktion (TZI) – eine kurze Einführung

TZI ist in den 1960er Jahren als Konzept für die Leitung von Gruppen entwickelt worden. Die Berliner Psychoanalytikerin Ruth Cohn hat die Grundlagen der TZI geschaffen. Sie lebte lange in den USA im Exil und ließ sich von dem dort herrschenden innovativen Klima in der therapeutischen Szene inspirieren. Ihr Hauptanliegen war jedoch weniger die therapeutische Arbeit als vielmehr die Frage, wie man in der Arbeit mit Gruppen verschiedene Ziele miteinander vereinen kann: die persönliche Entwicklung des Einzelnen, eine gute Kooperation als Gruppe, eine fruchtbare Bearbeitung von Sachfragen und Themen sowie einen verantwortlichen Umgang mit der eigenen Umwelt. Sie widmete sich als eine der Ersten intensiv sowohl experimentell als auch theoretisch der Frage, was Gruppenleiter/-innen tun können, um lebendige Lern- und Arbeitsprozesse zu ermöglichen. Vieles, was heute, z. B. im methodischen Setting, oft selbstverständlich ist, hat in der TZI ihren Ursprung. Bis heute ist die TZI im Bereich der Gruppenleitung das führende Konzept.

Was macht das Modell nun aus (*s. Grün*)¹? Der Name Themenzentrierte Interaktion verweist auf das Spezifikum dieses Modells: Die Arbeit an der Sache, verdichtet in einem ausformulierten Thema, steht im Mittelpunkt und ist Ausgangspunkt für die Interaktion der Gruppe. Ein gut gewähltes *Thema* spricht die Einzelnen der Gruppe so an, dass alle wissen, wovon geredet wird, innere Bilder und Bezüge entstehen können und jede/-r Einzelne sich einbringen kann. Es ist das zentrale Leitungselement, um die inhaltliche Arbeit, den Gruppenprozess sowie den Einzelnen in seiner Entwicklung zu fördern (*s. Kügler; Bücking*).

Damit dies gut gelingen kann, ist ein Wissen um *Gruppenprozesse*, verschiedene Phasen in der Gruppenarbeit, Rollen von Einzelnen, Entwicklungspotentiale und -klippen hilfreich (*s. A. Rubner u. E. Rubner; Raguse*). Gelingt es einer Gruppe

1 Wird im Text so wie hier auf einen Autor/eine Autorin in kursiver Schrift ohne Angabe einer Jahreszahl verwiesen, befindet sich der entsprechende Artikel in diesem Band. Dort sind nähere Erläuterungen zu dem im Text angesprochenen Themenfeld zu finden.

nicht, in einen guten Arbeitsprozess miteinander zu kommen, liegt dies selten an der verhandelten Sache selbst. Oft sind Schwierigkeiten und Konflikte auf persönlicher Ebene ursächlich für Probleme bei Arbeits- und Lernprozessen. Beherrschen beispielsweise Angst, Ärger, Ablehnung oder verdeckte Konflikte das Klima der Gruppe, kann thematische Arbeit nicht wirklich gelingen.

In der TZI wird aufgezeigt, wie Struktur, ein gelingender Arbeitsprozess und Vertrauen sich gegenseitig bedingen. Die *Struktursetzung* ist dabei eine wichtige Aufgabe der Leitungsverantwortlichen (s. *Kroeger, Selbstsupervision; E. Stollberg u. Härle*). Die Entscheidung, in welcher Struktur und mit welcher Methode zu einem bestimmten Zeitpunkt in einer Gruppe gearbeitet wird, hat großen Einfluss auf die Arbeit als solche, z. B. auf die Möglichkeit der Einzelnen, sich aktiv mit ihren Ideen und Vorstellungen einzubringen, Vertrauen zu anderen aufzubauen, Konflikte offen anzusprechen und gemeinsam mit den anderen Lösungen zu finden. Mittel der Struktursetzung sind z. B. die Gruppengröße (Plenum, Halb- oder Kleingruppe, Einzelarbeit), der Einsatz von Methoden (Blitzlicht, kreative oder erlebnisorientierte Techniken, Übungen/Aufgaben, Plenumsdiskussion etc.) und die Themensetzung (das Gefühl oder den Intellekt ansprechend, an Bekanntem anknüpfend oder Neuland betretend etc.). Gibt die Leitung zu wenig, zu viel oder unpassende Strukturen vor, wird die Gruppe in ihrer Arbeit behindert. Dies erkennt man z. B. daran, dass die gemeinsame Arbeit als chaotisch erlebt wird, Einzelne oder die Gruppe passiv oder desinteressiert wirken, starke negative Gefühle dominieren und man inhaltlich nicht vorankommt, der Arbeitsprozess stagniert.

Die TZI ist in der Humanistischen Psychologie beheimatet, die sich von ihrer Anthropologie her als »dritte Kraft« neben Psychoanalyse und Verhaltenstherapie versteht. Seinen Niederschlag findet dieser Humanismus vorwiegend in den Axiomen und Postulaten der TZI.

Viele Organisationen, die mit Menschen arbeiten, stützen sich heutzutage auf einen ethischen Kodex, in dem orientierende Leitvorstellungen formuliert und daraus resultierende Verhaltensregeln festgehalten werden. Ruth Cohn hatte schon deutlich vor diesem Trend die Notwendigkeit erkannt, dass pädagogisches Handeln an orientierende, wertgebundene Vorstellungen geknüpft sein muss, um Missbrauch zu verhindern. Deshalb waren ihr die der TZI-Praxis zugrunde liegenden drei Annahmen, die sogenannten *Axiome*, als Orientierung für das eigene Handeln sehr wichtig (s. *Zitterbarth*):

1. Axiom (existentiell-anthropologisch): Der Mensch ist eine psycho-biologische Einheit und ein Teil des Universums. Er ist darum gleichermaßen autonom und interdependent. Die Autonomie des Einzelnen ist umso größer, je mehr er sich seiner Interdependenz mit allen und allem bewusst wird.
2. Axiom (ethisch): Ehrfurcht gebührt allem Lebendigen und seinem Wachstum.

Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertende Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll, Inhumanes wertbedrohend.

3. Axiom (pragmatisch-politisch): Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich. Unser Maß an Freiheit ist größer, wenn wir gesund, intelligent, materiell gesichert und geistig gereift sind, als wenn wir krank, beschränkt oder arm sind und unter Gewalt und mangelnder Reife leiden. Das Bewusstsein unserer universellen Interdependenz ist die Grundlage humaner Verantwortung.

Auf der Grundlage dieser Axiome haben sich zwei Folgerungen für die praktische Umsetzung ergeben, die sogenannten *Postulate*, die auch jenseits des TZI-Modells in der Arbeit mit Gruppen weite Verbreitung gefunden haben.

»*Sei deine eigene Chairperson*« nutzt das Bild des Verhandlungsführers/der Verhandlungsführerin. Jede/-r muss im Alltag die verschiedenen eigenen Interessen, die Interessen anderer und die der (Um-)Welt abwägen und auf der Basis dieses inneren Abwägungsprozesses, sozusagen einer Verhandlung mit sich selbst, bewusste und verantwortliche Entscheidungen treffen. Die TZI nimmt für sich in Anspruch, mit ihrem Modell Menschen in ihrer Selbstbestimmung, ihrem Selbstbewusstsein und ihrer Bereitschaft, Verantwortung für sich, andere und die Sache zu übernehmen, zu unterstützen (s. *Cohn*). Anders als in manch anderen Konzepten steht hier die Balance zwischen dem Selbst, den anderen und den gegebenen Notwendigkeiten im Vordergrund. Damit will die TZI so etwas wie im positivsten Sinne demokratisches Handeln unterstützen (s. *Modesto*).

»*Störungen nehmen sich Vorrang*«. Viele Menschen, die Gruppen leiten, fürchten sich genau davor: dass es zu Störungen kommen könnte, die die Arbeit behindern. Das sogenannte Störungspostulat bringt unmissverständlich zum Ausdruck, dass Arbeits- und Lernprozesse störanfällig sind und dass Störungen sich ihren Raum nehmen. Manche werden stutzen, weil sie dieses Postulat als »Störungen haben Vorrang« kennen. Ruth Cohn hat nach ihrer Emigration in die USA in Englisch geschrieben und bewusst das Wort »take« gewählt. Denn es geht nicht darum, dass Störungen immer, sobald sie auftreten, zum Thema gemacht werden müssen, sondern darum, dass Störungen, seien sie in der Person, in der Sache, im Zwischenmenschlichen oder in der Umwelt begründet, Menschen davon abhalten können, sich dem gemeinsamen Gegenstand mit voller Aufmerksamkeit zu widmen (s. zum Störungspostulat *Kroeger*). Dies verändert den Blick auf das, was gemeinhin mit Störungen verbunden wird. Die TZI hat einen durchweg positiven Störungsbegriff, denn Störungen (z. B. Widerstand, Unkonzentriertheit, heftige Gefühle) helfen der Leitung und der Gruppe bei der Analyse, was gerade nicht gut läuft bzw. gerade nicht passt. Sie helfen beim Finden einer Entscheidung, was man anders machen

könnte, damit die gemeinsame Arbeit besser gelingt. Grundlage dafür ist ein humanistisches Menschenbild, das davon ausgeht, dass Menschen gute Gründe haben, warum sie gerade im Moment anderes tun als von ihnen erwartet. Auch dies ist ein spezifisches Merkmal der TZI.

Ein zentrales Element der TZI ist das *Vier-Faktoren-Modell*, dargestellt als Dreieck im Kreis (s. Abbildung 1). Es geht von der Gleichwertigkeit der vier Faktoren aus, die die Arbeit einer Gruppe bestimmen: jede/-r einzelne Gruppenteilnehmer/-in inklusive der Leitungsverantwortlichen (ICH), die Gruppe als Gesamtheit (WIR), die Aufgabe/die Sache, derentwegen Menschen zusammenkommen (ES), sowie die Beachtung der (Rahmen-)Bedingungen der Einzelnen, der Gruppe und der Sache (GLOBE; s. D. Stollberg, Globe). Gelingt es, alle vier Faktoren in der Arbeit zu berücksichtigen und auszubalancieren, fördert dies Prozesse des *lebendigen Lernens* und gelingender gemeinsamer Arbeit. Kommen einzelne Faktoren in der Arbeit zu kurz, leidet über kurz oder lang auch die inhaltliche Arbeit darunter, weil z. B. die Motivation und Beteiligung Einzelner abfällt, Streitigkeiten in der Gruppe zunehmen und angestrebte Ziele nicht erreicht werden können. Der Charme dieses einfach anmutenden Modells liegt darin, dass durch das Vier-Faktoren-Modell die ungeheure Komplexität von Prozessen in Gruppen zunächst reduziert, dadurch überschaubar und einer systematischen Analyse zugänglich gemacht wird. Die am Vier-Faktoren-Modell orientierte Analyse ist die Grundlage, auf der Leitungsverantwortliche strukturelle und methodische Entscheidungen treffen sowie passende Interventionen zur Beeinflussung des Prozesses entwickeln können. Dieses Grundmodell ist weiterentwickelt worden und wird in vielfältigem beruflichem Kontext erprobt und eingesetzt (s. Lotz; Lotz u. Maierhof; Kroeger).

Der Leitung kommt dabei die Aufgabe der *dynamischen Balance* dieser Faktoren zu. Durch entsprechende Struktursetzung kann sie einzelne Faktoren stärker gewichten und so für eine ausgewogene Berücksichtigung persönlicher, gruppendynamischer, sachorientierter und umweltbedingter Aspekte sorgen bzw. eingreifen, wenn es zu Störungen kommt, die mit der Überbetonung oder Vernachlässigung einzelner Faktoren zu tun haben. Das Anstreben einer dynamischen Balance zwischen verschiedenen Anforderungen und Faktoren ist ein zentrales Anliegen der TZI.

Ein weiteres charakteristisches Merkmal der TZI ist die Vorstellung davon, wie sich ein Leiter/eine Leiterin in den Arbeits- und Gruppenprozess einbringen sollte. Angestrebt ist die *partizipierende Leitung*, die sich deutlich von autoritären Leitungskonzepten unterscheidet. Durch die Art und Weise, wie sich Leitungsverantwortliche in den Prozess einbringen, handeln sie als »role model« und nehmen so Einfluss auf das Geschehen. Indem sie eigene Gefühle, Assoziationen, Wünsche und Impulse wahrnehmen und diese partiell und bewusst ausgewählt auch in die Gruppe einbringen, entwickelt sich ein Führungsstil, der sich grundlegend von

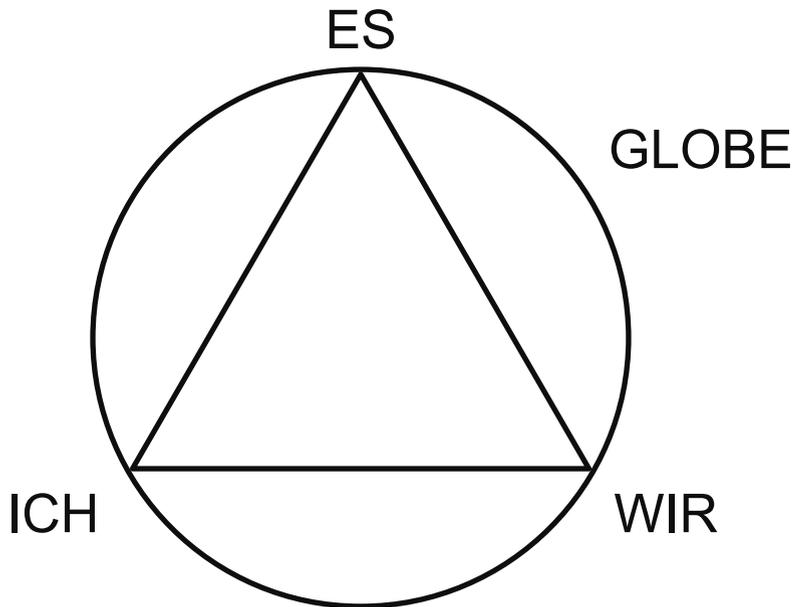


Abbildung 1: Das Vier-Faktoren-Modell der TZI, dargestellt als Dreieck in dem Kreis

anderen Konzepten, z. B. dem systemischen Ansatz, unterscheidet (s. *Reiser*). Eine Gruppe gemäß der TZI Leitende begegnen den anderen Gruppenteilnehmenden auf Augenhöhe und sind bestrebt, ihre Leitungsmacht und -verantwortung zu mindern (s. *D. Stollberg, Leitung; Modesto*).

Die Berücksichtigung und bewusste Gestaltung verschiedener Phasen in der Entwicklung einer Gruppe sind wichtiger Bestandteil des Leitungshandelns (*E. Stollberg u. Härle; A. Rubner u. E. Rubner*). Beim Blick auf notwendige Leitungsinterventionen am Ende einer Gruppe wird die Idee der TZI deutlich, dass, anders als z. B. in der Psychoanalyse, die Einzelnen in ihrer Chairperson und in ihrer persönlichen Entwicklung am besten da gefördert werden können, wo sich Menschen seit ihrer Geburt am meisten aufhalten und was sie am meisten prägt: in Gruppen.

I Zugänge zur TZI finden

Hartmut Grün

9 relevante Aspekte der TZI¹

Ein TZI-Kompass für »Ortsfremde«

Wer zum Einstieg das Modell der TZI in komprimierter Form erfahren will, kann sich mit den neun Aspekten der TZI ein Bild vom Gesamtkonzept machen: TZI – ein Modell für lebendiges Lernen und Arbeiten, das die Selbstverantwortung fördert. Hartmut Grüns praxisbezogene Erklärungen ermöglichen auch Menschen aus den Berufsbereichen der Industrie und Wirtschaft, die vielleicht kein pädagogisch-psychologisches Vorwissen haben, Zugang zu humanistischen Sichtweisen. Mit diesem Text lässt sich die häufig gestellte Frage »TZI – was ist das eigentlich?« leichter beantworten.

Vorbemerkung

Vor dem Abdruck dieses Artikels bat ich einige TZI-Laien, mir ihren Eindruck zu schildern. Die Rückmeldungen waren durchweg positiv. Die Leser/-innen erwähnten in ihren Aussagen, dass sie nun eine Vorstellung darüber gewonnen hätten, wie ein TZI-Kurs verlaufen könne. Das hat mich ermutigt, den Artikel zu veröffentlichen, um von einer breiteren Leserschaft – insbesondere aus dem Kolleg(inn)enkreis »TZI und Wirtschaft« – Feedback und praktische Anregungen zu erhalten.

Persönliche Ausgangssituation

In meiner Berufspraxis als Erwachsenenbildner und Trainer fällt in Kontraktgesprächen mit meinen potentiellen Auftraggebern irgendwann das Wort »TZI«. Ich warte dann auf eine erste Reaktion und bin erleichtert, wenn mein Gegenüber – möglicherweise aus eigener Erfahrung – weiß, wovon ich spreche. Dieses

1 Aus: Themenzentrierte Interaktion, 1997, 2, S. 49–56.

Glück habe ich allerdings selten. In den Vorgesprächen werde ich häufig mit folgenden Fragen konfrontiert:

- Was ist eigentlich TZI?
- Was ist das Spezifische daran?
- Warum ausgerechnet TZI?
- Was spricht für das Modell?
- Was hat TZI mit anderen Ansätzen gemeinsam?
- Wovon grenzt sich TZI ab?

Meine dann einsetzenden Bemühungen, TZI theoretisch zu erklären, schlugen meist fehl. Die ungläubigen Augen meiner Gesprächspartner/-innen verrieten mir, dass ich mich entweder zu ausschweifend im Detail verloren habe oder in der Darstellung von »Allgemeinplätzchen« steckengeblieben bin. Das Aufschreiben der für mich relevanten Aspekte der TZI ergab zunächst eine lose Auflistung von theoretischen Merkmalen und erfahrungsbezogenen Aussagen über das Modell. Es fehlte aber immer noch eine wertende Information über die Gewichtung. In meinem Bemühen nach einer übersichtlichen Strukturierung stieß ich wiederholt auf die bekannte Cohn'sche Abstufung »Axiome« – »Postulate« – »Hilfsregeln«, die schließlich ihren Sinn hat. Dies ist *eine* wesentliche Orientierungshilfe; allein dadurch wird die TZI für »Ortsfremde« aber noch nicht gänzlich vorstellbar. Ich kam zu folgendem Ergebnis: Meines Erachtens besteht das Spezifische von TZI gar nicht in Form von einzelnen, durchaus hervorhebenswürdigen Aspekten, sondern nur in der Gesamtheit seiner Teile. Darin ist TZI jedenfalls einmalig. Der Vollständigkeit halber möchte ich noch darauf hinweisen, dass nicht alles, was TZI beinhaltet, auch unbedingt TZI-spezifisch sein muss. Nur ein Beispiel: Die Förderung der Selbst- und Fremdwahrnehmung findet man in nahezu allen anderen verwandten Ansätzen wieder.

1. TZI ist ein Gruppen-Modell

Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) nach Ruth C. Cohn wurde konzipiert für das Lernen und Arbeiten in Gruppen. Ruth Cohns Idee, wesentliche Erkenntnisse und Erfahrungen aus der tiefenpsychologisch orientierten therapeutischen Einzelarbeit auf nichttherapeutische Gruppen zu übertragen, ist unter dem zusätzlichen Einfluss verschiedener Strömungen aus der humanistischen Psychologie zu einem eigenständigen Modell für das Lernen und Arbeiten in Gruppen geworden. Dennoch ist TZI keine neue Form der Gruppentherapie, obwohl therapeutische Effekte durchaus auftreten können. Therapeutische Inter-

ventionen dienen primär zur (Wieder-)Herstellung bzw. zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit; denn im Unterschied zur Therapie ist das primäre Anliegen einer TZI-Gruppe die Arbeit an einer gemeinsamen Sachaufgabe.

Die Frage, die sich für Ruth Cohn daraus ergab, war: Wie können Menschen, die sich in Gruppen mit einer Aufgabe beschäftigen, dazu angeleitet werden, sich selbst, die anderen und die Sache im Rahmen der umgebenden Realität gleichermaßen ernst zu nehmen, ohne dass einer dieser Faktoren darunter leiden muss; denn alle Faktoren sind ihrer Meinung nach für das Funktionieren einer Gruppe gleich wichtig (s. Abbildung 2).

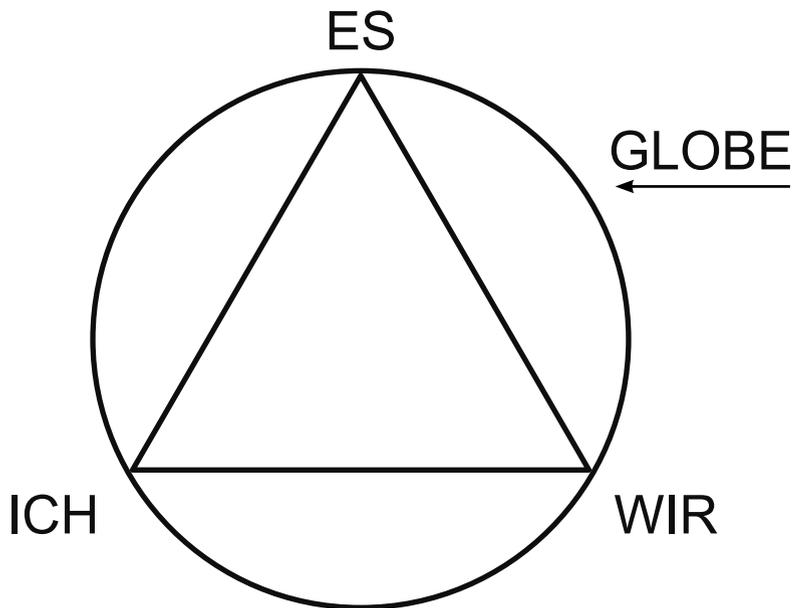


Abbildung 2: Das Modell der Themen-Zentrierten Interaktion (TZI)

Von rein sachorientierten Gruppen unterscheidet sich eine TZI-Gruppe dadurch, dass sich im Modellfall aus der Zusammenkunft von einzelnen Menschen (ICH) eine arbeitsfähige Gruppe (WIR) entwickelt, die eine gemeinsame Sache (ES) bearbeitet und dabei Umfeldeinflüsse (GLOBE) konstruktiv in den Arbeitsprozess integriert. Entscheidend dabei ist, dass diese drei Eckpole (ES, ICH, WIR) und der dazugehörige GLOBE prinzipiell gleichgewichtig sind und zwischen diesen Polen eine dynamische Balance angestrebt wird.

2. TZI ist ein dynamisches Modell

Das Ziel der Gleichgewichtsherstellung zwischen ICH, WIR, ES und GLOBE ist ein entscheidendes Kennzeichen der TZI. Ich bin wichtig, du bist wichtig, die Sache ist wichtig, und die Welt, in der wir leben, ist wichtig. »Die Anerkennung und Förderung der Gleichgewichtigkeit der ICH-WIR-ES-Faktoren im GLOBE ist die Basis der TZI-Gruppenarbeit und -leitung« (Cohn u. Farau, 1984, S. 353).

Zur Aufgabe der Leitung gehört, das Thema zu erspüren, das dem aktuellen Stand des Gruppenprozesses entspricht, und es – verbunden mit einer geeigneten Methode und einer angemessenen Struktur (z. B. Kleingruppenarbeit, Plenum, Paargespräche) – zur Bearbeitung anzubieten, damit sich die Gruppe in ihrem gemeinsamen Lernprozess weiterentwickeln kann. Das Thema hat seinen Schwerpunkt – je nach Situation – in einem der drei Pole (ICH, WIR, ES) bzw. im GLOBE und steht für eine bestimmte Zeit (in »klassischen« TZI-Gruppen sind das neunzig Minuten) im Zentrum einer gemeinsamen Bearbeitung; daher »themenzentrierte« Interaktion. Die Einführung in ein Thema zu Beginn einer Sitzung und die Kunst der gelungenen Themenformulierung gehören zum Handwerkszeug des Gruppenleitens. Beispielhaft nenne ich vier Themen – entsprechend der verschiedenen Schwerpunkte – aus einem von mir geleiteten Teamentwicklungs-Workshop:

ICH-Thema: *Mit welchen Gefühlen bin ich angereist? Was geht mir im Moment noch durch Kopf und Bauch?*

WIR-Thema: *Wir treten in Kontakt mit anderen und tauschen uns aus: Was verbindet uns? – Was trennt uns?*

ES-Thema: *Unsere Abteilung soll effizienter werden. – Wir sammeln Vorschläge zur Verbesserung des Arbeitsablaufes.*

GLOBE-Thema: *Gerüchte über eine drohende Schließung unseres Werkes überschatten unsere Arbeit. Wie wirkt sich das auf mich und meine Arbeit aus und wie kann ich ihnen begegnen?*

Dynamik impliziert Flexibilität in Bezug auf Planung, Interesse und Offenheit für den laufenden Prozess. Jede Sitzung und das dazugehörige Thema passen im Idealfall zum laufenden Gruppenprozess. Das Ausbalancieren der Eckpunkte und des GLOBES macht es daher für die Leitung erforderlich, sich die notwendige eigene Beweglichkeit und Offenheit für den Prozess bewusst zu machen.

3. TZI ist ein Leitungs-Modell

Unter dem Fachverband von WILL-International (Workshop Institut for Living-Learning, heute Ruth Cohn Institute – International) lernen TZI-Ausbildungskandidaten und -kandidatinnen das Leiten von Gruppen. In den Ausbildungskursen werden die für Leitung relevanten Aspekte thematisiert. Unabhängig davon verkörpern die Leiter/-innen der Gruppen das Leitungsmodell der TZI durch das eigene Vorleben. Er/sie leitet sich selbst in Form seiner/ihrer eigenen »Chairperson« und leitet die Gruppenmitglieder an, diese Haltung für sich selbst zu übernehmen.

Leiter/-innen von TZI-Gruppen sind partizipierende Leiter/-innen. Sie sind Teilnehmer/-innen mit zusätzlichen Leitungsaufgaben. In dieser Rolle als Modellpartizipanten und -partizipantinnen verhalten sie sich (selektiv) authentisch. Ihr Auftreten ist echt und ehrlich, obwohl nicht alle Gedanken und Gefühle mitgeteilt werden (sollten). Mit anderen Worten lautet die Anforderung: *Sage immer die Wahrheit, aber sage die Wahrheit nicht immer.*

Im fortgeschrittenen Gruppenverlauf tritt die Leitung für eine begrenzte Zeit spürbar in den Hintergrund, weil die Teilnehmer/-innen sich inzwischen zunehmend selbst leiten.

Jede Leitung löst bei den Teilnehmern und Teilnehmerinnen individuelle Gefühls- und Handlungsreaktionen aus. Durch deren aufmerksame Wahrnehmung und kritische Reflexion eröffnen sich neue Perspektiven für den eigenen Lerntransfer; denn Ausbildungskandidaten, -kandidatinnen und Führungskräfte aus der Wirtschaft, die das authentische Leitungsmodell der TZI erleben, können dadurch selbst allmählich ihr eigenes Leitungskonzept entwickeln und auf ihre Berufspraxis übertragen.

4. TZI ist ein humanistisches Modell

Aus den tiefenpsychologischen Wurzeln der TZI haben sich inzwischen längst starke Zweige gebildet, die ihr Wachstum Vertretern der humanistischen Psychologie verdanken. Durch die damit verbundene Methodenvielfalt gerät der Blick für das Wesentliche manchmal aus dem Auge.

TZI ist kein Methodenwerk. Das Modellhafte an der TZI ist nicht die Methode, sondern das Humane, und das Humane drückt sich in der inneren Haltung gegenüber den Menschen aus. Ruth Cohn hat mit der Formulierung von – zwar empirisch nicht beweisbaren, aber dennoch grundlegenden – anthropologischen Annahmen über den Menschen (systemimmanente Axiome)

ihre Achtung und ihren Respekt gegenüber allem Leben ausgedrückt. »*Ehrfurcht gehört allem Lebendigen und seinem Wachstum. Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertende Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll. Inhumanes ist wertbedrohend*« (1983, S. 120).

In der TZI-Praxis zeigt sich diese Haltung nicht nur durch den gelebten Respekt und die vermittelte wechselseitige Wertschätzung, sondern auch durch ein grundlegendes Vertrauen in das menschliche Potential. Diese Zuversicht in Bezug auf schlummernde, ungeahnte Ressourcen eröffnet Menschen neue Handlungsperspektiven und Wachstumsmöglichkeiten.

5. TZI ist ein ganzheitliches Modell

Mit der Forderung einer ganzheitlichen Betrachtung des Menschen knüpft die TZI an gute pädagogische Traditionen an. In der TZI-Praxis wird der ganzheitliche Ansatz in einem dem Gruppenprozess angepassten Thema und der dazugehörigen methodischen Struktur deutlich. ES-Themen sprechen stärker den Kopf an; ICH-Themen konzentrieren sich auf den Bauch und WIR-Themen haben meist auch einen körperlichen Aspekt. Zusätzlich werden in Gruppen häufig die verschiedensten Körperübungen zur Vorbereitung und Begleitung eines im Zentrum stehenden Themas bzw. zur Entspannung nach sehr kopflastiger Arbeit eingesetzt. Kognitiv-rationale, emotionale und körperorientierte Aspekte stehen im Idealfall ebenfalls in einem flexiblen Gleichgewicht. In Bezug auf diesen ganzheitlichen Ansatz ist TZI somit ebenfalls ein dynamisches Modell.

6. TZI ist ein Modell zur Förderung der Selbstverantwortung

Eine grundlegende Annahme (Axiom) Ruth Cohns über den Menschen lautet: »*Er ist [...] autonom und interdependent. Autonomie (Eigenständigkeit) wächst mit dem Bewusstsein der Interdependenz [...] Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich*« (Cohn, 1983, S. 120). Ich versuche die Bedeutung dieser sehr theoretisch anmutenden Aussagen über die Selbstverantwortung des Menschen mit einem Beispiel aus dem Fußballsport zu veranschaulichen:

1. Aussage: Der Mensch ist autonom und interdependent. Freie Entscheidung wächst mit dem Bewusstsein der Interdependenz; d. h., ein Fußballspieler ist gewohnt, innerhalb eines bestimmten Raumes auf dem Spielfeld zu agieren. Seine Aktionen bestimmt er zwar selbst; andererseits ist er von seinen Mit- und

Gegenspielern abhängig. Je bewusster ihm wird, dass zwischen den Spielern, Zuschauern und dem gesamten Umfeld eine Wechselwirkung besteht, desto stärker wird er seine eigenen Einflussmöglichkeiten auf das Spielgeschehen nutzen können.

2. Aussage: Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen; d. h., irgendwann fehlt ihm z. B. die Kondition für lange Spurts; der Trainer hat ihn angewiesen, nicht über die Mittellinie zu gehen; seine Mitspieler greifen seine Spielideen nicht auf.

3. Aussage: Erweiterung dieser Grenzen ist möglich; d. h., der Fußballer kann durch Training seine Kondition verbessern. Er kann die Anweisung des Trainers ignorieren und seinen Aktionsradius verlassen oder mit ihm eine neue Taktik vereinbaren. Er kann seine Mitspieler ansprechen bzw. auf deren Ideen eingehen.

Aus den Axiomen leitet Ruth Cohn Forderungen (Postulate) ab: »*Sei dein eigener Chairman*« – »*Störungen haben Vorrang*. (Ohne ihre Lösung wird Wachstum erschwert oder verhindert.)« In dem Chairperson-Postulat steckt die Aufforderung zur Selbstverantwortung (Cohn, 1983, S. 120 f.).

Das Chairperson-Postulat möchte ich – um im Bild des Fußballs zu bleiben – am Beispiel eines Strafstoßes veranschaulichen. Unser Spieler wird von seinen Mitspielern bedrängt, einen »Elfer« zu schießen. Er traut es sich zwar nicht zu, will aber seine Mannschaft nicht enttäuschen und gibt dem Drängen nach. Er verschießt und macht den anderen Spielern Vorwürfe, weil sie es ja so gewollt hätten. Sich seiner Chairperson bewusst zu werden, hätte in diesem Fall bewirkt, dass der Spieler zunächst innerlich zwischen den Erwartungen der Mannschaft und seinem eigenen Selbstvertrauen abgewogen und seinen Entschluss – z. B. nicht zu schießen – klar mitgeteilt hätte. Er hat die Wahl. Wie auch immer er sich entscheidet, er trägt für sein Handeln und auch sein Nicht-Handeln die Verantwortung.

Störungen haben Vorrang. Scherben auf dem Fußballfeld müssen zuerst weggeräumt werden, sonst können sie zu Verletzungen führen. Dies erscheint einsichtig. Innere Störungen (z. B. Irritationen, unterdrückter Ärger) werden hingegen oft weniger ernst genommen. Im Falle unseres Spielers wäre eine innere Störung z. B. ein latentes Gefühl, vom Spielgeschehen ausgeschlossen zu werden. Er phantasiert, dass seine Mitspieler ihn beim Zuspieldeshalb gemieden hätten, weil sie ihm nicht viel zutrauten. Das führt dazu, dass er sich bei dem fälligen Strafstoß sehr unsicher fühlt und ihn verschießt. Spätestens in der Halbzeitpause ist Zeit, dieses Gefühl auszusprechen. Die Mannschaft kann daraufhin reagieren; der Trainer hat die Möglichkeit, ihn auszuwechseln oder neu zu motivieren.