Mina Schneider-Landolf

Das Wir ist wichtig – Welches Wir?

Fachzeitschrift des Ruth Cohn Institute for TCI International

THEMENZENTRIERTE INTERAKTION / TZI
THEME-CENTERED INTERACTION / TCI

Schwerpunkt
Von der Gruppe zum WIR

Das Wir ist wichtig – Welches Wir?
Mina Schneider-Landolf
„Das Wesentliche ist oft trivial" – Werte in der TZI
Helmut Reiser
Wir machen den Unterschied – Methodisch-didaktische Perspektiven des Wir-Begriffs der TZI
Andrea Schmid, Stefan Böhm
Gruppen haben kein Gehirn
Eberhard Stahl
Gruppen haben Dysfunktion der Omegarolle in der Dynamik einer Gruppe
Angelika Rubner
Gruppen haben nicht nur Vorteile – Zur Ineffektivität der Arbeit in Gruppen
Rainer Dahlke
TZI als Basis für eine kollegiale Unterrichtsreflexion – Entwicklung und Erprobung eines Verfahrens
Agnes Christ-Fiala
Vier Vier: zum Fünf Faktoren-Modell – Arbeitshypothesen zum Faktor „LEITUNG"
Hagen Fried
Theoretische Grundlagen der TZI –
Was man kennen und können muss – und was nicht
Dietrich Stollberg

ISSN 0930-5212
1/2014
Psychosozial-Verlag

Themenzentrierte Interaktion
Von der Gruppe zum WIR
28. Jahrgang, 1/2014, Seite 7–19
Psychosozial-Verlag

28188

Psychosozial-Verlag

Themenzentrierte Interaktion (TZI) Theme-centered Interaction (TCI)

Herausgeber/Publisher
Ruth-Cohn-Institute for TCI – International
Colmarerstr. 13, CH–4055 Basel
HR HRA Basel-Stadt
CH–270.6.000.168–1

Geschäftsstelle/Office
Oranienstr. 6
D–10997 Berlin
Fon: +49 (0) 30 – 61 69 27 – 11
Fax: +49 (0) 30 – 61 69 27 – 17
office@ruth-cohn-institute.org

Redaktion/Editors
Anja von Kanitz (geschäftsführend)
Gesa Bertels
Judith Burkhard
Birgit Menzel
Elfi Stollberg
Dr. Walter Zitterbarth

Redaktionsbeirat/Advisory Board
Paul Matzdorf
Anita Ockel
Helmut Reichert

Anschrift der Redaktion für die Zusendung von Manuskripten und Besprechungsexemplaren:
Manuscripts, articles, books please send to:

Anja von Kanitz
Friedrichstr. 1
D–35037 Marburg
Fon +49 (0) 64 21 – 97 13 37
Fax +49 (0) 64 21 – 97 13 38
E-Mail: anja@von-kanitz.de

ISSN 0934–5272

Erscheint zweimal jährlich
(Frühjahr/Herbst)

Einzelheft € 10,50
Jahresabonnement € 18,50

Bestellungen an den Verlag:
Psychosozial-Verlag
Walltorstr. 10
35390 Gießen
E-Mail: vertrieb@psychosozial-verlag.de
www.psychosozial-verlag.de

Anzeigen an den Verlag:
E-Mail: anzeigen@psychosozial-verlag.de
Es gelten die Preise der aktuellen Mediadaten. Sie finden sie im Downloadbereich auf www.psychosozial-verlag.de.

Satz & Gestaltung: Hanspeter Ludwig, Wetzlar

Rechte:
© Psychosozial-Verlag, Gießen
Nachdruck – auch auszugsweise – mit Quellenangabe nur nach Rücksprache mit den Herausgebern. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, vorbehalten.

28. Jahrgang
Heft 1
Frühjahr 2014

Mina Schneider-Landolf

Das Wir ist wichtig – Welches Wir?

Der Aufsatz stellt Ruth Cohns Begriff des Wir in den Kontext der historischen Entwicklung der Gruppenforschung und der Gruppenbewegung in den USA. Er zeigt auf, was davon in die Methodik und Praxis der TZI-Gruppen eingeflossen ist und was das Spezifische von Ruth-Cohns Verständnis eines optimalen Gruppenprozesses ist: Das gestaltete WIR der TZI ermöglicht Kooperation statt Rivalität. Das erfordert mehr als ein harmonisches WIR-Gefühl. Störungen und Auseinandersetzungen gehören dazu.

The paper sets Ruth Cohn's concept of 'We' into the context of historical developments of group research and group movements in the US. It shows which elements of these developments have found their way into the methodology and practice of TCI-groups, and it highlights the specifics of Ruth Cohn's understanding of an optimal group process: The consciously shaped 'We' of TCI enables the participants to cooperate instead of competing. To make this possible, more is needed than a harmonious We-feeling. Disturbances and controvercy are part of the game.

Zur Autorin
Mina Schneider-Landolf, Dipl.-Psych., Psychotherapeutin, TZI Graduierte. Freiberufl. tätig in eigener psych.-psychotherap. Praxis. Entwicklung & Leitung von Fort- & Weiterbildungen

1. Das Wir – zurzeit ein Modebegriff

Das „Wir" als Substantiv war in letzter Zeit in der Öffentlichkeit allgegenwärtig. Von den Wahlplakaten verkündete Angela Merkel den Slogan „gemeinsam erfolgreich" und die konkurrierende SPD „Das Wir entscheidet": Ja – welches Wir war denn damit gemeint – und gemeinsam mit wem? Harald Martenstein schlug in seiner Kolumne mit dem Titel „Lauter Wir- Sprüche" im Hinblick auf die kommenden Wahlen vor: „Das Wir muss Kanzler werden".

Ebenso populär ist die Betonung der Wichtigkeit der Zusammenarbeit in „Teams" in der Wirtschaft. In der Schule ist Gruppenarbeit ein vorgeschriebenes methodisches Element im Unterricht und in keinem Lehrplan fehlt der Auftrag, bei den Schülern neben der Sach- auch deren Kommunikations- und Sozialkompetenz zu fördern. Was hat das nun alles mit dem Fachterminus des „Wir" von

Ruth Cohn zu tun? Welche Bedeutung hatte er damals innerhalb der Theorie der TZI und wie verstehen und lehren wir heute die Bedeutung des Wir in der TZI-Ausbildung?

2. Begriffsklärung: Das Wir in der TZI-Theorie

Ruth Cohn führt den Begriff „Wir" als einen von vier Einflussfaktoren ein, die in einer Gruppe zusammenwirken. Das Wir ist gleich wichtig wie das Es, das Ich und der Globe. Diese vier Einflussgrößen werden bildlich dargestellt als Ecken eines Dreiecks, umschlossen von einem Kreis – dem Globe (Cohn 1975, 1984): „Das Wir ist kein psycho-biologischer Organismus wie das Ich, sondern eine Gestalt, die durch die jeweiligen Ichs und deren Interaktion entsteht und, wie jede Gestalt, mehr ist als die Summe ihrer Teile. Im engeren Sinn ist das WIR eine Anzahl Menschen im selben Raum und in derselben Zeit, die sich aufeinander und auf ein gemeinsames Thema beziehen" (Cohn 1984, 354). Mit dem zweiten Teil des Zitats umschreibt Cohn die Art der sozialen Gruppierung, um die es ihr geht. Mit „Wir" meint sie eine Gruppe, wie sie in der Gründungszeit der TZI als Gegenstand der Gruppenforschung definiert wurde: Eine Gruppe mit einer begrenzten Anzahl von Personen, (damals bis ca. 16 Personen). Manchmal finden sich bei den Darstellungen des Dreiecks beim Wir auch die Zusatzbezeichnungen „Interaktion" und „Kommunikation". Das bedeutet, dass der Zustand eines Wir zu einem bestimmten Moment jeweils aus den Beziehungen zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern und aus den dadurch entstehenden Prozessen der gegenseitigen Beeinflussung und Verständigung gebildet wird. Das Wir ist ein Prozess, der sich verändert und entwickelt. Ruth Cohn wählte in ihrer Systematik bewusst die Begriffe Ich – Wir – Es und Globe aus der Perspektive der erlebenden Individuen und nicht die Fachbegriffe der Sozialpsychologie aus der Perspektive der beobachtenden Forscher.

Das Wir ist ein Prozess, der sich verändert und entwickelt

3. Wir-Phänomene wirken, ob wir sie wahrhaben wollen oder nicht

Mit Cohns Aufforderung, die Prozesse im Wir als gleich wichtig zu betrachten wie das Es und die einzelnen Ichs, richtet sie die Aufmerksamkeit der Leitung auf Phänomene, die beim Lehren oder beim Leiten oft zu lange unbemerkt bleiben, weil die Aufmerksamkeit primär der Sachaufgabe gilt. Unerwartet und störend tauchen dann Wir-Phänomene auf als Konflikte zwischen Einzelnen, als

Machtkämpfe, als emotionale Ausbrüche, als unerwarteter Rückzug, als gemeinsames heimliches Schimpfen hinter dem Rücken einer Person oder als offenes Mobbing. So wird die Arbeits- oder Lernfähigkeit einer Gruppe gestört, das Klima wird gereizt und das Leiten schwierig. In solchen Momenten wird auf dramatische Weise spürbar, welch ungeheure Dynamik durch das Aufeinandertreffen einzelner Personen in einer Gruppe entstehen kann. Die ungeschulte Leitung ist damit meist überfordert und verfügt über kein Instrumentarium zum Steuern von Wir-Prozessen.

Mit derselben Intensität wirken allerdings auch positive Gruppenphänomene: Was für ein Glück, wenn wir mit einem Team ein gelungenes gemeinsames Werk schaffen. Wir freuen uns, wenn in einem TZI-Seminar ein Klima entsteht, in dem sich die Teilnehmer so offen äußern können, wie es im Alltag selten möglich ist, und wir sind dankbar, wenn wir nach einer heftigen Auseinandersetzung mit einem Gruppenmitglied wichtige Erkenntnisse über uns selbst gewinnen konnten. Nicht zuletzt solch intensive emotionale Erlebnisse waren es, die in den 70er Jahren viele Menschen in Selbsterfahrungsgruppen und Therapiegruppen gelockt haben.

4. Einflüsse der Gruppenbewegung und der sozialpsychologischen Forschung auf die Entwicklung der TZI

Das TZI-Konzept wurde von Ruth Cohn in den 60er Jahren in New York entwickelt, in einer Zeit, in der in den USA im Bereich der Psychologie die Gruppe in den Fokus der Aufmerksamkeit trat, einerseits als eine neue Form der Psychotherapie in Gruppen, andererseits als Gegenstand der sozialpsychologischen Forschung. Beides hat die TZI beeinflusst.

4.1 Gruppenbewegung

Neben psychoanalytisch orientierten Therapiegruppen entwickelten sich neue Therapierichtungen und neue Gruppenverfahren. Diese wurden in Europa durch die Übersetzung der entsprechenden Publikationen in den 70er Jahren bekannt. Unter dem Sammelbegriff „Humanistische Psychologie“ fanden sich die Begründer unterschiedlicher neuer Psychotherapieformen zusammen in gemeinsamer Abgrenzung vom Behaviorismus und der Psychoanalyse (Johach, 2009).[1]

Charakteristisch war, dass jetzt die Gruppe als ein therapeutisch wirksamer Ort verstanden wurde, an dem heilsame Begegnungen stattfinden konnten. Neben psychoanalytischen Therapiegruppen

1 Neben R. Cohn u.a. F. Perls (Gestalttherapie), C. Rogers (Personenzentrierte Psychotherapie/Encountergruppen), E. Berne (Transaktionsanalyse), A. Lowen (Bioenergetik), A. Ellis (Rational-emotive Therapie) und A. Maslov (Transpersonale Psychologie). S. dazu Farau/Cohn 1984 oder Johach (2009, 278).

gab es neue „Encounter groups", „Sensitivitity trainings", „Experiential therapy groups" oder „Human growths groups". Statt alte Entbehrungen und Traumatisierungen durchzuarbeiten, sollten dort im „Hier und Jetzt" neue Erfahrungen in der Begegnung mit anderen gewonnen werden. Die Rolle des Therapeuten/der Gruppenleitung wurde radikal neu definiert: Anders als im damaligen klassischen psychoanalytischen Setting mit der erforderten Abstinenz der Leitung brachte sie sich hier mit ihren eigenen Gefühlen in den Gruppenprozess ein: „Heilung geschieht durch die Tiefe neuer Erlebnisse, ganz besonders dann, wenn die Stärke früh erlebter Traumata durch die emotionale Kraft der therapeutischen Beziehung korrigiert zu werden vermag. Diese Kraft entsteht aus der Echtheit ihrer Gefühle und ihrer Kommunikation" (Farau/Cohn, 1984, 280). Angestrebt wurden zwischen Therapeut/Gruppenleiter und Patient/Teilnehmer eine Realbeziehung statt das Aufblühenlassen der Übertragungsneurose. (Cohn, 1985, Raguse, 1987)

Die eigene Authentizität wurde neben dem einfühlenden Verstehen und der Wertschätzung als dritte therapeutisch wirksame Variable der Leitung oder des Therapeuten gesehen. (Rogers, 1961) Das schloss auch Auseinandersetzung und Konfrontation und das Ausleben von Aggressionen ein. Dazu hat Ruth Cohn mit dem Begriff der „selektiven Authentizität" eine Präzisierung vorgenommen, die der unkontrollierten Spontaneität eine wohl bedachte und das Gegenüber mitdenkenden Auswahl an Offenheit fordert.

Mit diesen neuen Gruppenangeboten wurde ein Raum eröffnet für die Nutzung psychotherapeutischer Erkenntnisse für jedermann. Angestrebt wurde die „Verwirklichung des Selbst", das „Wachstum der Persönlichkeit". Die Teilnehmer waren Menschen aus sozialen, pädagogischen und therapeutischen Berufen mit der Überzeugung, dass solche „Selbsterfahrung" eine notwendige Voraussetzung für die Arbeit mit Menschen sei. Die Begründer der Humanistischen Psychologie teilten miteinander auch die Hoffnung „auf ein humaneres Leben in einer humaneren Welt" (Cohn, 1992, 42).

In den Seminaren und Trainings kam es oft zu Vermischungen der unterschiedlichen Methoden und zu mehr oder weniger deutlichen Abgrenzungen zwischen den verschiedenen Konzepten. Diese Vermischung der Methoden trifft auch auf die Praxis der TZI-Kurse in Europa zu. Vor allem in den Persönlichkeitskursen wurden vielfältige erlebnisaktivierende Methoden praktiziert wie Gestaltübungen, Körper- und Kunsttherapie-Elemente, Traumarbeit, Interaktionsübungen, Spiele, die eingebracht wurden von TZI-Lehrenden mit Ausbildungen in unterschiedlichen Psychotherapierichtungen. Sie ermöglichten damit ungewohnte Formen des Kontaktes mit anderen und führten zu intensiven Begegnungen

jenseits der gewohnten Rollen des Alltags. Sie wurden von vielen Teilnehmern sehr geschätzt. Im Kontext der TZI-Ausbildung war allerdings nicht immer klar, was davon TZI-spezifisch oder eher typisch für die jeweilige Leitung und deren therapeutische Prägung war. Ruth Cohn selbst war der Meinung, dass solche methodischen Ergänzungen und das Beiziehen von berufsbezogenen Verfahren sinnvoll und sogar auch notwendig sei (Cohn, 1984, 369. Matzdorf/Cohn, 1992, 91). „Das TZI-System kann trotz seiner festen Struktur eine unbegrenzte Anzahl von Techniken oder Spielen umfassen … Jede Methode, die dem Rahmen der TZI Prinzipien und ihrem expliziten Wertesystem nicht entgegensteht, ist prinzipiell integrierbar" (Cohn, 1989, 15).

4.2 Einflüsse aus der Kommunikationspsychologie

Die T-Gruppen (social skill training groups) waren selbst Teile der sozialpsychologischen Forschung, in denen sowohl neue Erkenntnisse über Gruppenphänomene gewonnen wurden, in denen aber auch die Erkenntnisse der Kommunikationspsychologie (u. a. Watzlawick, Baevin, Jackson, 1964) umgesetzt und für die Anwendung im Alltag nutzbar gemacht wurden. Man lernte u. a. seine Gefühle offen und direkt anzusprechen und Feedback zu geben. Hier ging es um den Erwerb bestimmter Fertigkeiten, um die Entwicklung von Sozial- und Kommunikationskompetenz. Dafür wurden jeweils geeignete Übungen und Materialien entwickelt. Sie wurden für den deutschen Sprachraum übersetzt und nutzbar gemacht unter den Begriffen Soziales Lernen (Schwäbisch/Siems, 1974), Interaktion und Kommunikation (Vopel/Kirsten, 1974), Ich-Botschaften (Gordon, 1972), Kommunikation (Schulz von Thun, 1977, 1981), Gruppendynamik (Antons 1973).

… dass all die genannten Aspekte der interpersonellen Beziehungen, der Kommunikation und Interaktion, die sich in einer Gruppe ereignen, zum Wir gehören

Übungen, Spiele und Techniken aus diesen Methodensammlungen wurden im Rahmen von TZI-Kursen rege genutzt. Ruth Cohn selbst hat zur Verbesserung der Kommunikation in Gruppen einen Katalog von „Hilfsregeln" verfasst (Cohn, 1975, 123ff, 1984, 362ff.). Diese wurden rasch bekannt und oft auch als das vermeintliche Kernstück der TZI-Methodik missverstanden.

All das muss mitgedacht werden, wenn wir uns fragen, was zum Begriff des Wir der TZI gehört: Ich verstehe es so, dass all die genannten Aspekte der interpersonellen Beziehungen, der Kommunikation und Interaktion, die sich in einer Gruppe ereignen, zum Wir gehören. Sie können und sollen als Lehrstoff der TZI in Gruppen erfahren, reflektiert und bewusst gemacht werden. Manches aus dem Bereich der Kommunikationstrainings kann

auch in TZI-Gruppen genutzt und geübt werden, wie Feedback geben, Gefühle wahrnehmen und benennen, Störungen ansprechen, Auseinandersetzung wagen, Konflikte bearbeiten.

4.3 Gruppenphasen: Gibt es Gesetzmäßigkeiten im Gruppenprozess?

Ein weiteres wichtiges Ergebnis der Sozialpsychologie der 60er Jahre war die Erkenntnis, dass in den Forschungs- und in den Therapiegruppen jeweils ein typischer Veränderungsprozess zu beobachten war. Dieser wurde verstanden als eine gesetzmäßige Entwicklung mit einer vorhersehbaren Abfolge von „Gruppenphasen".

Die heute in der Teamentwicklung und in der Gruppenpädagogik genutzten Modelle mit den Phasen-Bezeichnungen Forming, Storming, Norming, Performing gehen auf eine Publikation von Tuckman (1965) zurück. In den psychoanalytisch geprägten Phasenmodellen aus dem Anwendungsfeld der Gruppentherapien (Bion, 1961, Foulkes, 1964, Yalom, 1974/1979) wurde die Gruppe als ein Organismus verstanden, welcher eine Entwicklung durchläuft vergleichbar mit Stufen der Entwicklung eines Kindes auf dem Weg zum Erwachsenwerden. Jedes Individuum wird immer unabhängiger und eigenständiger. Dazu die „Entthronung" der vorher idealisierten und überhöhten Leitungsperson, analog zur Ablösung des Kindes von den Eltern, und die Auseinandersetzung mit anderen Teilnehmern. Beides wird als notwendig betrachtet, um sich als eigenständiges und von den anderen unterschiedenes Gruppenmitglied in den Gruppenprozess einbringen zu können.

Frustration in Gruppen ist unvermeidlich. Die gegenseitigen Hoffnungen und Erwartungen können niemals, von der Leitung schon gar nicht, erfüllt werden

In die TZI wurden diese Erkenntnisse von A. und E. Rubner (1991, 1992, 1993) eingebracht. Auf dem Hintergrund psychoanalytischer Erkenntnisse wird die intrapsychische Dynamik beschrieben, die wirkt, wenn Menschen sich in Gruppen befinden. Verschiedene soziale Bedürfnisse und phasentypische intrapsychische Konflikte und Ängste, die oft nicht bewusst wahrgenommen werden, bestimmen das Erleben und Verhalten. Mit diesem Modell wird verständlich, wie die heftige Dynamik und die Intensität der Gefühle in der Beziehung zur Leitung und in der Beziehung untereinander entstehen. Frustration ist unvermeidlich, die gegenseitigen Hoffnungen und Erwartungen können niemals, von der Leitung schon gar nicht, erfüllt werden. Die Frage ist jeweils, ob und wie die damit verbundenen Bedürfnisse und Ängste von den Betroffenen wahrgenommen und angesprochen werden können. Die in diesem Prozess unvermeidliche Storming-Phase heißt bei

Rubners Kampf und Flucht, was bedeutet, dass es auf der Verhaltensebene entweder zu einer aggressiven Auseinandersetzung oder zum Rückzug und inneren Abschalten kommt. Dieses mehrmals überarbeitete und sehr differenzierte Modell ist besonders hilfreich, wenn es schwierig wird im Gruppenprozess: Es hilft den Leitenden zu verstehen, was jeweils in der Gruppe los ist, und es kann den Betroffenen helfen, die unter den Gefühlen liegenden Bedürfnisse und Konflikte zu erkennen.

Diese Publikation hat Kritik und eine rege Auseinandersetzung unter TZI-Lehrenden ausgelöst (u. a. Rohner, 1992, Kröger, 1992).[2] Manche Erfahrungen in TZI-Kursen, so auch meine eigenen, bestätigen den angeblich typischen Phasenverlauf einer Gruppenentwicklung nicht. Es kommt nicht immer zu einer „Entthronung der Leitung" und zu Auseinandersetzungen im Sinne der „Storming"-Phase. Oft entwickelt sich rasch ein akzeptierendes und wertschätzendes Klima, was die Frage auftreten ließ, ob TZI-Leitende möglicherweise selber zu „aggressionsgehemmt" seien und Auseinandersetzungen nicht zulassen würden (Raguse, 1987).

Oft entwickelt sich rasch ein wertschätzendes Klima, was die Frage auftreten ließ, ob TZI-Leitende möglicherweise selber zu „aggressionsgehemmt" seien

Ich gehe wie andere Kollegen davon aus, dass sich die unterstützende und zielgerichtete Methodik der geschulten TZI-Leitung auf die Gruppenentwicklung so auswirkt, dass der Prozess anders verläuft als die Spontandynamik in den damaligen Forschungslaboratorien, in denen damit experimentiert wurde, was sich entwickelt, wenn die Leitung nicht steuert oder interveniert. Wir setzen mit dem TZI-spezifischen Leitungsverständnis und mit der gesamten TZI-Methodik dieser Spontandynamik gezielt etwas entgegen. Dies wird in mehreren TZI-Publikationen zu abgewandelten Phasenmodellen ausführlich dargestellt. Dort liegt der Akzent jeweils auf der Frage, was die TZI-Leitung methodisch dazu beitragen kann, damit ein wertschätzendes und akzeptierendes Klima in der Gruppe entsteht, welches Offenheit fördert und Rivalität reduziert. Dafür wird besonders in der Anfangsphase gesorgt: Sie wird methodisch sorgfältig geplant, mit dem Ziel, Begegnung und gegenseitiges Kennenlernen zu fördern, Angst abzubauen und Vertrauen zu entwickeln. Statt vorwiegend im Plenum zu arbeiten, wird die Interaktion in vielen Varianten von Kleingruppen mit entsprechendem Themenformulierungen angeregt. Dies reduziert die Leiterzentriertheit und fördert die Selbstleitung, das Chairperson-Sein (Cohn, 1975).

Ich stelle hier einige Publikationen dazu kurz vor und greife dabei jeweils einen Gesichtspunkt heraus, der mir in Bezug auf das Wir wichtig erscheint. Alle gehen vom damaligen sozialpsychologischen Phasenmodell aus, welches jeweils unterschiedlich ergänzt, differenziert und auch kritisch kommentiert wird.

2 S. dazu ausführlich Klemmer (2009): Phasenmodelle der Gruppenentwicklung.

a. Bei Irene Klein (1984/2011) werden die Grundbedürfnisse betont, die Menschen in eine Gruppe mitbringen. Sie wollen verstanden, gehört, gesehen werden, sie brauchen Anerkennung für das, was sie können und sie wollen so, wie sie sind, respektiert werden. Es wird beschrieben, wie diese Grundbedürfnisse in den verschiedenen Phasen wirken. Klein orientiert sich zwar an dem Phasenmodell, stellt aber fest, dass die Entwicklung keine zwingende Stufenfolge ist. Es kann jederzeit im Prozess rückwärts oder vorwärts gehen. Sie zeigt auf, was die Leitung in den verschiedenen Phasen zu tun hat und wie dieser Prozess zu steuern ist.
b. Helga Beltz (1988) kommt in Abwandlung des Grundmodells zu einer Beschreibung von vier methodischen Schritten, die getan werden müssen, um die 5. Phase der Kooperation und der Kreativität zu erreichen. Sie unterscheidet die Phasen „Orientierung", „Motivation", „Eigene Initiative entwickeln", „Konfrontation" und „Kooperation". Die Phasen müssen aus ihrer Sicht nicht zwangsläufig in dieser Reihenfolge durchlaufen werden. Es sind Aspekte, die neben der Beachtung der Sachebene in der Gruppe Aufmerksamkeit erfordern und von der Leitung thematisiert werden müssen.
c. Barbara Langmaack und Michael Braune-Krickau (1989) beschreiben, „wie die Gruppe laufen lernt". Neben der Sacharbeit gilt es auch, miteinander besser kommunizieren zu lernen und Kenntnisse über Gruppenprozesse zu erwerben. Dafür gibt es methodische Anregungen und Informationstexte aus der sozialpsychologischen Forschung. In diesem Modell wird der Begriff des „Wir-Gefühls" präzisiert. Dieser Zustand wird als eine Vorstufe für ein optimales Miteinander gesehen. Es ist eine Voraussetzung, um die andern Gruppenmitglieder in ihrer Verschiedenheit wahrnehmen zu können, die Unterschiede zu respektieren, um sie dann für die Zusammenarbeit zu nutzen.

Mit Blick auf diese Modelle und die unterschiedlichen Erfahrungen mit Gruppenverläufen in TZI-Gruppen, die nicht im Sinne einer Gesetzmäßigkeit in einer festen Richtung ablaufen, komme ich zum Schluss, dass es sinnvoller wäre, von Gruppenzuständen statt von Entwicklungsphasen zu sprechen (Burkhard/Schneider, 2009). Die dargestellten Zustände können sich alle im Gruppenprozess ereignen. Ihre Abfolge ist offen. Diese ist abhängig von der Art der Gruppe, den jeweiligen Globebedingungen und von der Persönlichkeit und der Methodik der Leitung.

Da die Leitung nie alle Erwartungen und psychosozialen Bedürfnisse der Teilnehmer erfüllen kann, sind Gefühle der Enttäuschung oder des Ärgers unvermeidlich. Gruppenmitglieder,

die nicht so sind, wie wir sie gerne hätten, lösen Verunsicherung, Ärger, Irritationen aus. Solche „Störungen" gehören dazu und sind notwendig. Mit dem Störungspostulat von Ruth Cohn (1975) wird jedes Gruppenmitglied aufgefordert, heftige Gefühle und leidenschaftliche Betroffenheit bei sich selbst zu beachten und sie jederzeit, und nicht erst in der Stormingphase in den Prozess einzubringen. Dies erfordert Mut und muss auch geübt werden.

Das sind emotionale Erfahrungen in Gruppen, die unvermeidlich sind, ebenso unvermeidlich wie Konflikte untereinander und Konflikte zwischen gegensätzlichen eigenen Strebungen in jeder Person. Das Modell von A. und E. Rubner zeigt diese psychodynamischen Phänomene mit der Lupe auf. Es hilft uns, darüber Bescheid zu wissen, die verborgenen Motive und Ängste zu erkennen und das Verhalten von Teilnehmern im Gruppenprozess und unsere eigenen „Störungen" besser zu verstehen.

Das Modell von Rubners hilft, verborgene Motive und Ängste zu erkennen und das Verhalten von Teilnehmern im Gruppenprozess und eigene „Störungen" besser zu verstehen

Die Erkenntnisse der Gruppendynamik und der Sozialpsychologie lehren uns, wie Gruppenprozesse laufen können, wenn sie ihrer Spontandynamik überlassen bleiben, wenn eine ungeschulte Leitung spontan agiert oder wenn sie nicht interveniert, wo dies hilfreich und nötig wäre. Die Reihenfolge des Auftretens der verschiedenen Gruppenzustände ist kein Naturgesetz: Wir können als TZI-Leitende den Wir-Prozess ein Stück mitgestalten und ihm eine Richtung geben.

5. Das gestaltete WIR der TZI: Wohin soll die Entwicklung gehen?

5.1 Die Vision der TZI

Das WIR der TZI ist nicht beliebig: Ruth Cohn hatte eine klare Vorstellung davon, wohin die Entwicklung der TZI-Gruppe gehen soll, welcher Umgang miteinander förderlich ist. In Übereinstimmung mit den Anliegen der Humanistischen Psychologie geht es um Wertschätzung und Respekt gegenüber jedem Einzelnen. Jede einzelne Person ist wichtig mit ihrem Denken, Fühlen und Erleben, mit Leib und Seele, mit ihrer einzigartigen Persönlichkeit.

Dabei muss beachtet werden, dass wir als Menschen in einer Spannung stehen zwischen Autonomie und Interdependenz: Jeder Einzelne will einzigartig und unabhängig sein und zugleich geliebt werden, Anerkennung bekommen und Einfluss nehmen können. In Gruppen geht es auch schlicht darum, von der Leitung und von den andern gehört und gesehen zu werden. Dies führt oft zu Rivalität, zum Kampf um Anerkennung, Macht und Einfluss. Ruth

Cohn war der Meinung, dass in unserer kapitalistischen konsumorientierten Gesellschaft, in unseren Schulen mit dem Kampf um die besten Noten und in der Arbeitswelt mit dem Kampf um Macht und Ansehen das Rivalitätsprinzip herrscht. Es prägt unser soziales Verhalten. Dem setzt sie mit der TZI-Methodik die Möglichkeit eines anderen Umgangs miteinander entgegen: Statt Rivalität soll Kooperation und persönliche Begegnung gefördert werden (Cohn, 1975 und 1985, 152). In TZI-Gruppen können wir lernen, in der Spannung zwischen dem Streben nach Autonomie und dem Beachten der Bedürfnisse der anderen verantwortlich und bewusst zu entscheiden: Mit dem Chairpersonpostulat fordert sie uns dazu auf. Wir können üben, unsere vielen „inneren Stimmen" (Schulz von Thun, 1981) bewusst wahrzunehmen und uns selber zu leiten, statt rücksichtslos gegenüber uns selbst oder gegenüber anderen unreflektiert zu agieren.

TZI-Gruppen sind deshalb immer auch Orte des Lernens – des sozialen Lernens: Norman Libermann fand dafür die Bezeichnung „living and learning encounter". Ruth Cohn nannte es „lebendiges Lernen", das sie in und mit TZI-Gruppen ermöglichen möchte. Dabei ist „lebendiges Lernen" als eine Metapher zu verstehen, die durchaus unterschiedliche Deutungen zulässt (Stollberg, 1982, Härle, 2011, Stollberg/Schneider-Landolf, 2009). Walter Lotz (2003) schlägt vor, die „Vision der TZI" in drei Begriffe zu fassen, die er jeweils zwischen zwei Achsen des TZI-Dreiecks verortet. Es geht um Begegnung (Ich – Wir), um Kooperation (Wir – Es) und um Bildung (Ich – Es). Ich selber würde gerne den Begriff „Lebendiges Lernen" beibehalten. Er umfasst alle drei Aspekte, die Lotz benennt. Die Bedeutung des Zusammenwirkens der drei TZI-Faktoren Person, Gruppe und Sache (plus Globe) war die Entdeckung von Ruth Cohn. Wenn es gelingt, diese in eine dynamische Balance zu bringen, sie als gleich wichtig zu betrachten, dann wird lebendiges Lernen ermöglicht. Darauf zielt die ganze TZI-Methodik ab. Diese Vision und das methodische Grundprinzip der dynamischen Balance sind der Kompass, mit dem wir den Gruppenprozess gestalten können.

5.2 Partizipierende Leitung und selektive Authentizität

Besonders wichtig erscheint mir das TZI-spezifische Leitungsverständnis: Es unterscheidet sich von allen anderen Konzepten der Leitung in den damaligen Gruppenmodellen und es gehört für mich zu den zentralen Elementen der TZI-Methodik. Leitung wird von Ruth Cohn verstanden als ein „sich selbst und die Gruppe leiten" (Cohn, 1975, 188 ff; Cohn, 1984, 368 ff.). Das bedeutet, dass wir neben unserer Aufgabe, die Verantwortung für Themen,

Strukturen und für die Beachtung der dynamischen Balance zu übernehmen, gleichzeitig auch Teil der Gruppe sind, als miterlebende und betroffene Person. Auch wir erleben Nähe und Distanz zu anderen, haben Ängste, ärgern oder freuen uns über Einzelne, fühlen uns erschöpft oder wach, finden den Gruppenprozess zäh oder angeregt. Auch unsere eigenen Bedürfnisse, Gefühle und Fantasien sind wichtig: Sie können und sollen eingebracht und für den Gruppenprozess genutzt werden.

In Abgrenzung zur radikaleren Variante der Offenheit in der Encounterbewegung und in der Gestalttherapie fordert uns Ruth Cohn auf, „selektiv authentisch" zu sein, d. h. bewusst abzuwägen und zu entscheiden, was wir einem Teilnehmer, der Gruppe und auch uns selbst in diesem Moment zumuten können und wollen. „Die partizipierende Leitung arbeitet von Anfang an mit selektiver Authentizität. Was ich sage, soll echt sein. Jedoch ich wähle, was ich sage, situationsentsprechend, z. B. am Anfang oder bei besonders verletzlichen Teilnehmern, in dem Bemühen, Angst zu reduzieren. Es gibt auch Situationen, in denen ich eine gewisse Härte für hilfreich und angebracht halte, falls diese echt ist" (Cohn, 1989, 49).

Auch unsere eigenen Bedürfnisse, Gefühle und Fantasien sind wichtig: Sie können und sollen eingebracht und für den Gruppenprozess genutzt werden

Die „selektive Authentizität", ist für mich ein zentrales und spezifisches Element der TZI-Methodik mit besonderer Bedeutung für die Entwicklung des WIR. Mit dem Einbringen unseres eigenen Erlebens nehmen wir Einfluss auf den Gruppenprozess. Wir geben das Niveau der Offenheit und Echtheit vor. Wenn die Leitung ihre Störungen wegsteckt, eigene Ängste nicht beachtet, Auseinandersetzung vermeidet, wird die Gruppe nicht viel mehr wagen als die Leitung. Sie bleibt dann bestenfalls im Bereich des ersten Wir-Gefühls in Harmonie stecken oder die nicht ausgesprochenen einzelnen Störungen der Teilnehmer brechen plötzlich als kollektive Auflehnung gegen die Leitung oder als Rebellion einer Subgruppe in destruktiver Form auf, wie dies im Arbeitsalltag in unprofessionell geleiteten Teams oft der Fall ist. Wenn die Leitung dagegen nur spontan agiert, kann sie damit auch Angst auslösen und Offenheit verhindern. Das klingt alles sehr einfach, ist aber eine große Herausforderung und es gelingt nicht immer. Es erfordert „erzogene Gefühle" (Cohn, 1975) und ein hinreichendes Maß an eigener Selbsterfahrung oder Therapie.

Ansonsten können wir für die Gestaltung des Wir das gesamte Repertoire der TZI-Methodik nutzen: Themen können zum Beispiel so formuliert werden, dass sie Begegnung fördern und auch Auseinandersetzung und Konfrontation anregen. Jedes Wir-Phänomen kann auch zum Thema gemacht werden. Jede Kleingruppenarbeit erleichtert den Kontakt und die Begegnung mit

Einzelnen. Rundgänge und Blitzlichtrunden sichern jedem Ich seinen Redeplatz und bringen alle auf die Bühne. Und jedes Plenum ist eine Herausforderung, eine Balance zu finden zwischen den eigenen und den fremden Bedürfnissen.

Aber auch mit der besten TZI-Methodik können wir niemals alles steuern: Wir schaffen Möglichkeiten und Räume, in denen Begegnung stattfinden kann und wir geben Themen vor, auf die sich die Einzelnen einlassen können. Ob sie dies dann wollen oder nicht, wie sie es dann können oder nicht, und was wir alle miteinander daraus machen, das haben wir nicht in der Hand: Es kann immer auch anders kommen, als wir es uns gedacht haben. In der Dynamik des WIR liegen gewaltige Kräfte: Sie fordern uns Respekt ab!

Literatur

Antons, Klaus: Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken. Göttingen 1973.

Belz, Helga: Auf dem Weg zur arbeitsfähigen Gruppe. Frankfurt/Main 1988.

Bion, W.R.: Experiences in groups, London 1961 / deutsch: Erfahrungen in Gruppen, Frankfurt 1971.

Burkhard, Judith; Schneider-Landolf, Mina: TZI Phasenmodelle und ihr Nutzen für die Teamentwicklung. In: TZI 2009/1, 71–84.

Bühler, Charlotte; Allen, M.: Einführung in die humanistische Psychologie. Stuttgart 1973.

Cohn, Ruth: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart 1975.

Cohn, Ruth: Es geht ums Anteilnehmen. Freiburg 1989.

Cohn, Ruth: Das Konzept der themenzentrierten Interaktion. In: Löhmer, Cornelia; Standhardt Rüdiger: TZI. Pädagogisch – therapeutische Gruppenarbeit, Stuttgart 1992. 39–92.

Farau, Alfred; Cohn, Ruth: Gelebte Geschichte der Psychotherapie, Stuttgart 1984.

Foulkes S.H.: Therapeutic Group Analysis, London 1964. Deutsch 1977.

Fittkau, Bernd; Müller-Wolff, H.M.; Schulz von Thun, Friedemann (Hg.):Kommunizieren lernen und Umlernen. Braunschweig 1977.

Härle, Gerhard: Lebendiges Lernen und Kompetenz. TZI, 2011/2, 20–22.

Johach, Helmut: Von Freud zur Humanistischen Psychologie. Bielefeld 2009, 277.

Johach, Helmut: Individualismus und soziale Verantwortung. In: Straub, Jürgen (Hg.): Der sich selbst verwirklichende Mensch. Bielefeld 2012.

Klemmer, Gernot: Phasenmodelle der Gruppenentwicklung. In: Schneider-Landolf, M., Spielmann J., Zitterbarth W.: Handbuch der TZI, Göttingen 2009, 201–206.

Langmaack, Barbara: Auf dem Weg zur arbeitsfähigen Gruppe. Mainz 1988.

Langmaack, Barbara: Einführung in die themenzentrierte Interaktion TZI. Weinheim und Basel 2001.

Libermann, Norman; Gordon, Myron: Group Psychotherapy, Being and Becoming. In: TZI 2000/1, 87–92.

Löhmer, Cornelia; Standhardt Rüdiger: Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth Cohn. Stuttgart 1992.

Raguse, Hartmut. Was ist TZI? In: Gruppenarbeit themenzentriert. Mainz 1987, 117–143.

Rogers, Carl: On Becoming a Person. Boston 1961 / deutsch: Die Entwicklung der Persönlichkeit. Stuttgart 1982.

Rubner Angelika; Rubner Eike: Entwicklungsphasen einer Gruppe. In: TZI 1991/2, 34–48.

Rubner Angelika; Rubner Eike: Die Entwicklungsphasen einer Gruppe. In: Löhmer, Cornelia.

Schneider-Landolf, Mina; Spielmann, Jochen; Zitterbarth, Walter (Hg.): Handbuch der Themenzentrierten Interaktion, 2009.

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg 1981.
Schwäbisch, Lutz; Siems, Martin: Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher. Hamburg 1974.
Slavson, Samuel. R.: Einführung in die Gruppentherapie. Göttingen 1956.
Standhardt, Rüdiger: Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth Cohn. Stuttgart 1992.
Stevens, John O.: Die Kunst der Wahrnehmung. Übungen der Gestalttherapie. München 1976.
Tuckman, B. 1965: Developmental Sequenceces in Small Groups. Psycholocical Bulletin 63, 384–399.
Vopel, Klaus W.; Kirsten Rainer E.: Kommunikation und Kooperation, München 1974.
Vopel, Klaus: Interaktionsspiele. Hamburg 1974 (und spätere Auflagen).
Watzlawick, P., Baevin, J. H.; Jackson, X.: Menschliche Kommunikation, Bern 1969.
Yalom, Irvin D.: Gruppenpsychotherapie. New York 1970/München 1974.