



Barbara Langmaack

**EINFÜHRUNG
IN DIE
THEMENZENTRIERTE
INTERAKTION**

Das Leiten von Lern- und Arbeitsgruppen
erklärt und praktisch angewandt

BELTZ

Leseprobe aus: Langmaack, Themenzentrierte Interaktion, ISBN 978-3-407-22921-2

© 2011 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-22921-2>

Vorwort

Dieses Buch wird zum fünften Mal in der Taschenbuchreihe aufgelegt. Die Leitlinien der Themenzentrierten Interaktion, so wie ich sie dargestellt habe, stimmen weiterhin in ihrer ursprünglichen Aussage.

In einigen Kapiteln wird deutlich, dass seit der letzten Auflage die Zeit in schnellem Tempo weitergegangen ist, vor allem durch einschneidende Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und in der Arbeitsgestaltung sowie in der Gestaltung von Leben und Zusammenleben.

Beides, die Kontinuität von Inhalt und Aussage und das Reagieren auf Wandel und Veränderung von außen, gehört zum Grundgedanken von Ruth Cohn und von TZI.

Neben dem Streben nach ganzheitlichem Denken und Handeln, ausgedrückt im Ich-Wir-Es-Dreieck, steht das Wissen um die Störungsdynamik weiterhin im Mittelpunkt. Im Wesentlichen sind es diese beiden Strukturelemente zusammen mit der ethischen Grundeinstellung, ausgedrückt in den Axiomen, die das stabile Standbein der TZI ausmachen. Das Spielbein, das Einflüsse aus dem Umfeld und von einzelnen Persönlichkeiten aufgreift, will mitgestalten. Es ist der politische Ansatz, der versucht, Krisen als mögliche Chancen zu sehen und zu nutzen. So sind die Kapitel 5, 6 und 8 in besonderer Weise Indizien für die momentane rasche Veränderung in Wirtschaft und Politik sowie im Sozialgefüge. Sie verdienen von daher besondere Aufmerksamkeit. Mehr als die anderen Texte, aber gestützt durch sie, stehen diese Kapitel im Brennpunkt der Aktualität. Der Veränderung dem Umfeld entsprechend finden sich in Kap. 17 sowohl beibehaltene wie auch neue Praxisbeispiele.

Im begonnenen neuen Jahrtausend scheinen die Welle des persönlichen Aufbruchs und die Welle des wirtschaftlichen Wach-

tums der Siebzigerjahre abgeebbt zu sein und nicht mehr selbstverständlich. Verloren gegangen ist dabei auch ein großer Teil der autonomen Lebensgestaltung, die u. a. durch Berufswahl und Wahl des Lebensumfeldes ihren Ausdruck findet. Fast schwerwiegender noch zählt, dass die Finanzierung von sozialem Engagement eine Grenze von Bezahlbarkeit erreicht zu haben scheint – oder ist es doch eine Frage der Prioritäten- und Wertesetzung?

In diesem Zuge geraten auch Qualifizierung und Fortbildung in eine Rezession und das zu einem Zeitpunkt, an dem sie dringender denn je nötig wären, um Menschen zu helfen, konstruktive Antworten auf die neuen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt zu finden.

1994 erschreckte die Zeitungsnotiz »An Frühpensionierung führt kein Weg vorbei« viele Menschen im mittleren Alter. Nicht nur in Japan waren damit 41- bis 51-Jährige gemeint. Heute – 2010 – wird diese Nachricht erweitert durch Überlegungen, das Ende der Berufstätigkeit nach oben hin zu öffnen. Immer öfter hört man die Benennung »Senioren« für Menschen ab 55, wobei gar nicht übersehen werden kann, dass 65-Jährige in der Regel keine »alten Leute« sind. Unter diesem Gesichtspunkt bekommt die Falldarstellung in Kapitel 4.3 noch einmal eine andere Dimension.

Der Globe, diese zweifache Bedeutung von Weltall und Augapfel, stellt uns verstärkt vor die Aufgabe, ohne Resignation die Balance zu suchen zwischen den Anforderungen des anfälligen Wirtschafts- und Politikklimas und der Fürsorge für den eigenen Augapfel als sensibles Organ und Symbol für das eigene Selbst. Dabei ist das Wissen um die anderen und um das Verbundensein mit ihnen unerlässlich.

TZI wird im Wesentlichen durch die Lehre und durch das Handeln der Lehrenden vermittelt. So können diese Texte bei der Allgemeingültigkeit auch nur Texte aus meiner Sichtweise sein, mit denen ich zugleich die Anregung gebe, auch bei anderen TZI-Lehrern und Interpreten zu schauen, zu erleben und zu lernen, die jetzt aktiv am Gestalten und Verbreiten der TZI beteiligt sind.

In der vorliegenden Auflage ist neben aktuellen Praxisberichten ein neues Text-Kapitel dazugekommen.

Es widmet sich der Entwicklung der Methode und versucht eine Einschätzung der Weiterverbreitung der TZI.

Einige Denkanstöße, wie die TZI auch in der Laptopgesellschaft auf die Lebens- und Arbeitsgestaltung Einfluss nehmen kann und einer Automatisierung das notwendige Gegengewicht zu psychisch erfüllendem Leben zur Seite stellt, sollen darauf hinweisen, wie das Umfeld der bedeutende Impulsgeber für die Anwendung der TZI bleibt.

Barbara Langmaack, Hamburg im September 2010

1

Zum Aufbau dieses Buches – Wo findet der Leser was?

Der Hauptinhalt dieses Buches soll das Konzept der TZI sein, welches einen Kompass anbietet, der Einzelnen oder Gruppen hilft, ethische Normen und zeitgemäße Wertorientierungen zum Maßstab ihres Denkens und Handelns zu machen.

Das Konzept der TZI allein als Methode darzustellen käme einem Hausbau gleich, dem das Fundament fehlt und der ohne Einbindung in die Umgebung dastehen müsste. Die TZI lebt von der Zusammengehörigkeit von Haus, Dach und Fundamenten, auf die die Umgebung Einfluss nimmt. Sie ist ein aus Axiomen, Postulaten und dem Vier-Faktoren-Modell bestehendes Ganzes.

Im folgenden Kapitel dieses Buches findet sich vor einer Einführung in das gesamte Ensemble die Einladung an die Leser, den persönlichen Lebensweg der Finderin und Lehrmeisterin der TZI, Ruth Cohn, nachzuvollziehen. Die drängende Frage nach gesund erhaltenden Lebensumständen und mehr Lebendigkeit, die sie sich stellte, führte letztendlich dazu, dass dieses Konzept so wurde, wie es wurde, und viele Menschen erreichte.

Im Text findet sich ein Abschnitt, der mit »Stammbaum der TZI« überschrieben ist. Damit ist die Frage nach dem gemeinsamen Nenner der Humanistischen Psychologie und dem Bindeglied der dort angesiedelten Methoden untereinander neu gestellt. Was ist Kern dieser Verfahren und wo knüpft Ruth Cohn mit der TZI an, womit beansprucht sie einen eigenen Ansatz, womit bereichert sie den humanistischen Gedanken?

In Kapitel 3 ist von den Axiomen als Fundamenten der TZI zu lesen, wonach wir uns in den Kapiteln 4 bis 16 der TZI als Kompass zum Leben, Arbeiten und Lernen zuwenden, ehe die Texte in Praxisbeispiele münden. Es ist von einzelnen Bausteinen die Rede, so von der Ich-Wir-Es-Balance, dem Globe, den Postulaten und der Themenfindung.

Auch zur Rolle und zum Selbstverständnis leitender Menschen finden sich hier TZI-orientierte Anregungen.

Einen Exkurs in die Praxisanwendung der TZI in verschiedenen Berufsbereichen bietet das Kapitel 17. Dabei soll deutlich werden, dass es sich um ein Konzept handelt, welches den Zielgruppen und den Arbeitsaufträgen entsprechend variabel anwendbar ist. Dieses Buch ist kein Leitfaden zum Planen und Leiten von Gruppen. Wer hier mehr erfahren möchte, sei hingewiesen auf Langmaack und Braune-Krickau, »Wie die Gruppe laufen lernt« (2010), im gleichen Verlag. Dort findet sich ein Leitfaden für die Durchführung von Seminaren unterschiedlicher Zielgruppen und Arbeitsaufträge auf der Grundlage der TZI.

TZI – gestern – heute und morgen Praxisanwendung im 21. Jahrhundert

Die TZI ist in den mehr als 30 Jahren, in denen sie in Europa gelehrt und gelehrt wird, eine der bekanntesten Vertreterinnen der Humanistischen Psychologie geworden.

In vielfältigen Seminaren können persönliches Wachstum und Qualifizierung für den Beruf erworben werden. Auch das Lehren von TZI kann ein weiterer Ausbildungsschritt sein.

Als Ruth Cohn in den 70er-Jahren nach Europa kam, ging es dort im sozialen und politischen Gefüge um andere Inhalte als heute: Sie kam in ein geteiltes Deutschland, in dem der Krieg äußere sichtbare Schäden hinterlassen hatte, und – es wurde rasch für sie spürbar – vor allem deutliche Spuren in den Menschen. Sie traf auf eine Generation, die die Verbrechen des Krieges miterlebt hatte, im eigenen Leben als Kind oder junger Erwachsener. Aus diesem Erleben heraus waren sie am Wiederaufbau unmittelbar beteiligt. Mehr noch als nach wirtschaftlichem Aufbau wuchs das Bedürfnis nach autonomer psychischer Ausdrucksform. Erst einmal angestoßen, wurde die Anregung »Du darfst, du kannst ..., sei du selbst«, zu der Ruth Cohn Lust und Mut machte, fast gierig aufgegriffen.

In den 80er-Jahren wurde dieses Drängen nach Emanzipation durch den Blick auf ein systemisches Weltbild und auf den Menschen als Beziehungswesen erweitert.

»Es war Glück und Zufall, dass TZI in diese geschichtliche Epoche traf«, sagte Ruth Cohn zur relativ raschen Verbreitung der TZI in diesen ersten Jahren in Europa.

Entsprechend dem damals noch wenig strukturierten Ausbildungskonzept sahen auch die Profile der ersten Ausbilder anders aus, bunter, exzentrischer, mutiger, sicher auch experimentierfreudiger. Sie hatten näher noch an der eigenen Person oder der ihrer Eltern erlebt, wie es sich anfühlt, nach auferzwungenen Wertsetzungen zu leben.

Diese Freiheit der TZI-Umsetzung, wie diese Lehrgeneration sie lebte, ist heute nicht mehr zu finden. Im 21. Jahrhundert geht es nicht mehr in erster Linie um persönliche Freiheit, wohl aber um konstruktive Verbundenheit mit Menschen und Systemen. Die gesellschaftliche Großlage ist ebenso einem Wandel unterlegen wie die sehr subjektive Anspruchslage des Einzelnen. Identität und Zugehörigkeit werden gefordert und zugleich verschlissen.

Aber die Grundgedanken und Anregungen der TZI werden sich auch bei weiterer Globalisierung nicht ändern. Es wird weiterhin darauf ankommen, die gesellschaftliche und ökonomische Großlage kleinschnittig so zu gestalten, dass der Globe, dieses Weltall und dieser Augapfel zugleich, am Leben bleibt und den Einzelnen individuell sein lässt.

Schon 1992 hat Ruth Cohn geäußert: »Ich halte es für möglich, dass in 50 Jahren die TZI nicht mehr angemessen ist.« Vielleicht aber wird man dann erst recht – in 50 Jahren – begeistert sein von der Einfachheit und Direktheit der TZI und ihr zentrale Bedeutung geben in einer medialen Welt.

4 TZI – Ein Grundkonzept zum Leben und Leiten

1. Das Dreieck einüben

Die Anregungen zum Leben und Zusammenleben, wie die TZI sie gibt, sind, wie wir schon gehört haben, Ausdruck und Anwendung einer bewussten Haltung, gestützt von den Axiomen. Sie finden in einem bewusst nachvollziehbaren Konzept ihre Umsetzung.

TZI als Handlungskonzept geht von einer relativ übersichtlichen Grundstruktur aus, bei der alle Einzelelemente im Kontext zueinander stehen.

Einem Kompass gleich kann das Konzept als Wegweiser zum Planen und Leiten von Gruppen, Arbeitsteams und Unterrichtseinheiten ebenso genutzt werden wie für die individuelle Lebensgestaltung. Es dient der Förderung ganzheitlicher Kommunikation mit sich selbst und anderen. Die widerstrebenden Kräfte im Menschen und zwischen Menschen, ihre Gefühle und Sinne haben gleiche Wichtigkeit und Entscheidungsmit Sprache.

Diese Aussagen und Erfahrungen beruhen auf der Arbeitshypothese, dass

- jede Person (hier »Ich« genannt),
- jede Interaktion von Menschen untereinander (hier »Wir« genannt),
- jede Sache, jeder Lernstoff, jede Arbeitsaufgabe, mit der diese Menschen zu tun haben (hier »Es« genannt), von grundsätzlich gleicher Wichtigkeit sind und im Zusammenleben, besonders in der strukturierten Gruppenarbeit, gleichen Stellenwert haben.

Diese oben genannten Faktoren – Ich, Wir und Es – verdeutlichen die ganzheitliche Sichtweise von Lernen, Leben und Zusammenle-

ben und werden meist in der einfachen Grafik eines gleichseitigen, unbetonten Dreiecks dargestellt, wie es inzwischen zur Standard-skizze und zum »Markenzeichen« der TZI geworden ist (Abb. 2). Auch Gruppentheoretiker und Praktiker, die die TZI nicht explizit zu ihrem Konzept gemacht haben, erkennen dieses Dreieck an und setzen es ein.

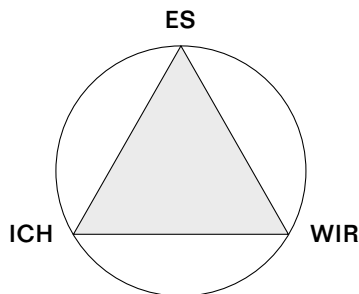


Abb. 2: TZI-Dreieck

»Eines Nachts«, so erzählt Ruth Cohn über die Entwicklung dieser Grafik, »träumte ich von einer gleichseitigen Pyramide. Im Aufwachen wurde mir klar, dass ich die Grundlage meiner Arbeit erträumt hatte. Die gleichseitige Traumpyramide bedeutete mir: Vier Punkte bestimmen meine Gruppenarbeit. Aus der Pyramide wurde aus darstellerischen Gründen ein Dreieck, der vierte Punkt durch einen Kreis dargestellt.«

Nur eine Pyramide, nichts drum herum, keine aufregende Geschichte ist damit verbunden. Es gehört enorme innere Wachheit dazu, um darin die gesuchte Grundlage der Gruppenarbeit zu erkennen. Ruth Cohn beschreibt ihre »Pyramide« als einen geometrischen Körper, der von vier gleich großen Dreiecken gebildet wird. Im Sprachgebrauch der Geometrie handelt es sich um einen Tetraeder (Vierflächner).

Die Gestalt dieses Raumpörpers war die Lösung, um im Zusammenhang darzustellen, was nach ihrer Erfahrung das Leben und die Gruppenarbeit bestimmt.

Ruth Cohn entschloss sich, die räumliche Figur aus ihrem Traum in ein gleichseitiges Dreieck zu verwandeln, das von einem

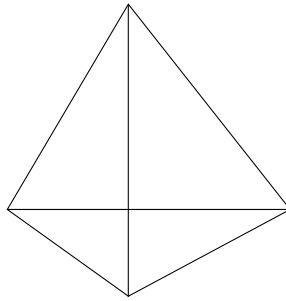


Abb. 3: Tetraeder

Kreis umschlossen ist (Abb. 2). Der Kreis steht für eine vielschichtig-transparente Kugel, als Zeichen für den Globe.

»Dynamische Balance« als Begriff geht über die Stimmigkeit in Gruppen hinaus. Gleichgewichtsstörungen entstehen auch in jedem Einzelnen durch Missachtung des Wechsels von Arbeit und Ruhe, Geben und Nehmen, durch zu viel Zeit mit Kindern und zu wenig Zeit mit Erwachsenen, oder umgekehrt, durch zu viel Training und zu wenig Ausübung ...

Dynamische Balance ist ein allgemeiner Lebensbegriff, die Notwendigkeit, Gegenpole im Leben einzubeziehen, wie es auch der chinesischen Yin-Yang-Philosophie entspricht. Leben ist gekennzeichnet durch sich bewegende Neuorientierung und nicht durch Statik. Der Begriff der dynamischen Balance ist eine Aufmerksamkeitshilfe, lebendiges Lernen/Lehren und lebendiges Leben zu begünstigen.«

Die klärende Frage, um dieses zu erreichen, heißt immer:

- ▶ »Welche der drei Ecken des Dreiecks muss stärker mit Leben gefüllt werden, damit dieser Mensch oder diese Gruppe zufriedener und effektiver zugleich in einem Globe leben kann?«

Das Dreieck wäre unvollständig und in seiner Anwendung unbrauchbar, wenn wir es nicht in den Globe hineinstellen würden,

der alle drei Ecken tangiert und alle Umfeldfaktoren symbolisiert. Globe und Chairman bzw. Chairperson sind im Übrigen die einzigen Begriffe, die nicht übersetzt sind.

2. Das Kräftespiel von Dreieck und Eisberg

Das Dreieck als Kernstück der TZI soll in diesem Kapitel auf seine Alltagsrelevanz hin angeschaut werden. Wir wissen bereits aus den Axiomen, dass das Dreieck darauf hinweist, dass Menschen nur theoretisch in Kopf und Seele, in Körper und Gefühl aufzuteilen sind und dass ihre eigene Wirklichkeit immer mit der Wirklichkeit der Welt, in der sie leben, zu tun hat und von ihr, als der im Moment gültigen Realität, gesteuert wird. Selbst Robinson – dieser bekannte Schiffbrüchige, der allein auf seiner Insel überlebte – kam nicht umhin, sein Alleinsein zu meistern, seinen Körper zu pflegen und zu nähren und dabei die Realität »seiner« Insel als Impulsgeber zu nutzen und gleichzeitig sie als Widersacher im Auge zu behalten.

Nun geschieht es aber nicht von selbst, dass Ich, Wir und Thema gleichwertig beachtet werden und dass obendrein die Impulse aus dem Globe Berücksichtigung finden. Dieses Bemühen um Balance zwischen allen vier Punkten ist ein aktiver Akt, der dem Menschen als Aufgabe zugemutet wird, hat er sich einmal auf diesen selbst bestimmten Weg begeben. Es geht dann darum, eine Lebensbalance zu finden, die Bewegung zulässt und die die Unbequemlichkeiten, die Veränderungen mit sich bringen, nicht scheut.

Es liegt in der Natur der Sache, dass Balance nicht Statik bedeutet, dass Menschen und ihr Umgang miteinander nicht ein für alle Mal in eine sachlich und psychisch ausgewogene Position gebracht werden können. Damit wäre jede Chance für Veränderung und Wachstum vertan. Dynamische Balance im TZI-Sinn ist der fortlaufende Wechsel von Verlieren, erneutem Suchen und Wiederfinden der Balance.

Für einen kürzeren oder längeren Zeitraum ist ein Gleichgewicht erreicht, das für alle stimmt. Immer aber droht das Aus-der-

Balance-Geraten: Ein eiliges Sachziel dominiert die Ich-Wir-Aspekte, ein Forschungsthema nimmt alle gefangen, sichtbare Resultate sind gefordert, und das Bedürfnis, der Befindlichkeit Ausdruck zu verleihen, ist im Moment, wie es scheint, nur lästig. Oder aber Beziehungsthemen lassen jeden realen Anspruch in den Hintergrund treten, machen sich als Sympathie oder Antipathie im Raum breit und beeinträchtigen das Sachergebnis.

Gelegentlich lassen wir uns auch von realen oder vermeintlichen Forderungen der Umwelt aus der Balance bringen, setzen unsere persönlichen Maßstäbe, was Verdienst und Anerkennung angeht, zu hoch. Dann wird vom Körper signalisiert: »Hier stimmt etwas nicht!« Eine Krankheit gibt uns Signal, dass das Dreieck an der Ich-Ecke unbalanciert ist.

So merkwürdig es klingen mag: Dieses Verlieren und Wiederfinden von Balance ist notwendig zum Leben. Es veranlasst uns, Neues zu tun, kreativ zu werden, einen Schritt über die Angst hinaus zu wagen, um in unbekannte Bereiche vorzudringen und dabei das Leben im Fluss zu halten.

Manch einer möchte »zum Augenblick sagen: ›Verweile doch, du bist so schön!‹. Er würde damit in eine ungesunde Statik geraten. Mit diesem Zitat aus Goethes »Faust« möchte manch einer die unbequeme Unbalance beschwören. Aber wie Faust würde er damit in die Fänge des Mephisto geraten, in denen er seine Lebendigkeit drangeben müsste. Eine lebendige, nicht immer problemlose Dynamik hätte einer Stagnation Platz gemacht, die ihrerseits problematisch wäre.

Das Dreieck, als Hilfsmittel für die Diagnose und zur Darstellung der Selbststeuerungsprozesse eingesetzt, zeigt auf, wo Stagnation einzutreten droht oder wo eine zu heftige Dynamik den Blick für die Zusammenhänge versperrt.

Um diese Dynamik aus der Praxis heraus zu verstehen, wenden wir uns an späterer Stelle einem Fallbeispiel zu und lassen uns vom Dreieck der TZI als Diagnoseinstrument leiten. Wir werden verstehen, warum ein Mensch in Unruhe geraten kann, und wir werden anhand des Dreiecks nachvollziehen, wie man neue Balance findet.

3. Was hat es mit dem Eisberg auf sich?

Ehe aber mit dem Beispiel aus der Praxis die Relevanz des Dreiecks für den Alltag aufgezeigt wird, möchte ich auf ein anderes, oft als Symbol genutztes Bild hinweisen, auf einen »Eisberg« nämlich, der im übertragenen Sinne folgende Zusammenhänge versinnbildlicht:

Wo immer Menschen zusammenleben und -arbeiten, spielen sich die Ereignisse zwischen ihnen auf mehreren Ebenen ab. Auf der ersten Ebene handelt es sich um die *sachlogischen Zusammenhänge* und um gemeinsame Themen und Interessenbereiche, um Arbeitsanliegen und Aufträge, um Lernaufgaben, um Zielsetzungen und Informationen und um organisatorische Dinge. All diese vielschichtigen »Dritten Sachen« (ich entleihe mir diesen Ausdruck von Bert Brecht), die Menschen miteinander verbinden, entzweien oder zu Erfolgen führen, sind relativ problemlos zu beschreiben. Wir finden sie im Dreieck an der mit »Es« bezeichneten Ecke. Sie lassen sich relativ klar in Worten ausdrücken, sind hinterfragbar und zeigen bei ihrer Bearbeitung meist sichtbare Ergebnisse.

Diese sachlichen Themen können ebenso Lern- oder Forschungsgebiete sein, wie die Entwicklung eines technischen Systems oder die Organisation von Arbeitsabläufen, Konferenzen oder pflegerische Versorgung.

Wer aber im Lebensvollzug und Arbeitsprozess mit Menschen zu tun hat – und das hat nahezu jeder –, der weiß aus eigener Erfahrung, dass da immer noch etwas anderes mitläuft, das sich nicht immer so mühelos ausdrücken und beschreiben lässt. Auf dieser zweiten, eher verborgenen Ebene handelt es sich um *psychosoziale Zusammenhänge*. Im Dreieck finden wir sie an der Ich- und Wir-Ecke. Hier kommt es auf die Sozialkompetenz und auf das persönliche emotionale Repertoire an, das der Einzelne entwickelt hat oder entwickeln muss und ins Spiel bringt. Manchmal lassen sich die Dinge auf dieser Ebene genauso einfach feststellen und ausdrücken wie die auf der Sachebene.

Meist aber sind sie viel komplizierter und verborgener und nur schwer in Worte zu fassen. Es geht hier nämlich um Freu-

de und Sympathie, um Ärger oder Antipathie, um den Wunsch nach Anerkennung und Lob, hier geht es um Status (Wer hat hier welches Vorrecht, wer hat das Sagen?) oder um Tabus (Was darf man, was tut man nicht?), auch wenn es zunächst den Anschein hat, als sei das alles auf der Sachebene geregelt. Die ganze Bandbreite der Ängste und Wünsche ist hier zu finden. Hier entstehen Misstrauen und Zuversicht. Die Inhalte dieser psychosozialen Ebene sind gekennzeichnet durch alles, was zwischenmenschlichen Beziehungen Charme und Lebendigkeit gibt, aber eben auch Ärger und Ablehnung.

Die Vorgänge auf dieser Ebene geben entscheidende Impulse für das Geschehen auf der sachlogischen Ebene. Energiequellen liegen hier dicht neben Energiebremsen, meist weniger bewusst, dafür umso schneller aktiviert. Ein kleines Ereignis auf der Sachebene kann schon Impulse auf der unteren Ebene wandeln.

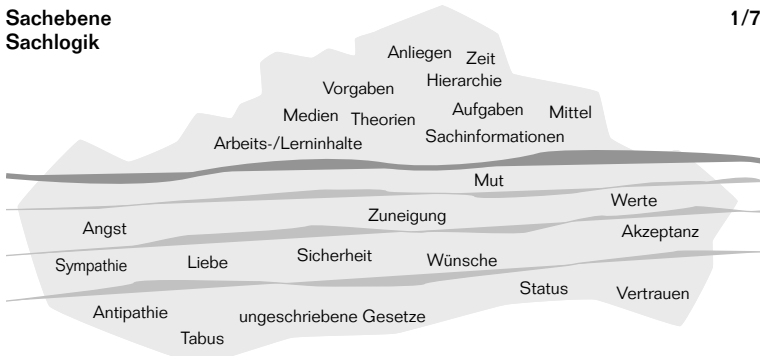
Beide Ebenen stehen in enger Wechselbeziehung und sind nicht voneinander zu trennen. Mal mehr, mal weniger, drohen sie sich auch gegenseitig ihre Aufmerksamkeit zu stehlen. Vernachlässigen wir über eine längere Zeit die eine oder andere Ebene, so lässt die Arbeitsenergie schnell nach und die Zusammenarbeit droht zu stagnieren. Auch wenn wir noch so ausdrücklich dazu auffordern: »Bleiben wir doch sachlich!«, die »unsachlichen« Energien aus der zweiten Ebene drängen sich auf, spielen mit und sind letztendlich ausschlaggebend. Wo wir ihnen zu wenig Raum geben oder sie gar ignorieren, binden sie unbewusst einen guten Teil aller Energien und schaffen sich häufig durch scheinrationale Argumente Luft. Dann werden Beziehungsschwierigkeiten aus der zweiten Ebene in Sachaussagen gekleidet, die keinen Sinn machen.

Die Analogie zu einem Eisberg liegt nahe. Sein sichtbarer Teil umfasst ja bekanntlich nur etwa ein Siebtel der Gesamtmasse. Der größere Teil liegt unter der Wasseroberfläche verborgen, was den Eisberg zunächst relativ harmlos erscheinen lässt.

Wenden wir dieses Bild auf die Zusammenarbeit zwischen Menschen an, so handelt es sich beim sichtbaren Teil um die Aufgaben- und Sachebene, während sich alles andere als emotionale und soziale Faktoren im unteren Teil zunächst unsichtbar hält und dort in seinem Umfang schwer auszumachen ist.

**Sachebene
Sachlogik**

1/7



**Psychosoziale Ebene
Psychologik**

6/7

Abb. 4: Eisberg

Bleiben wir beim Bild des Eisbergs, so wissen wir auch, dass die Gefahr des Zusammenstoßes und des Kenterns vom unteren Teil ausgeht und nicht von der sichtbaren Spitze und deren Größe beurteilt werden darf. Nur ein gutes Echolot und eine sorgfältige Navigation, sprich eine hohe Aufmerksamkeit, Kenntnis und Gespür für die verborgene Ebene, schützen vor Auflaufen oder Kentern. Will man also auf der Sachebene Ergebnisse erzielen, so muss man ein gewisses Gespür für das Geschehen unterhalb der Oberfläche entwickeln. Erkennen und Einbeziehen der psychosozialen Ebene helfen der Lösung mehr, als sie zu leugnen oder zu verdrängen. Die Vorgänge auf der psychosozialen Ebene lassen sich nicht separieren und bestimmen entscheidend die Geschehnisse der Sachebene.

Freilich hinkt der Vergleich mit dem Eisberg, ließen wir seine Interpretation so stehen. In seinem unteren Teil sind nämlich auch alle Energiequellen enthalten, die die Arbeit auf der Sachebene fördern: Motivation, Neugier, Freude am Tun, Kreativität, Lust an Erfolg und Anerkennung, Sicherheit und Solidarität für alle Beteiligten. Nicht selten wird der Eisberg zum Vulkan, wenn dort liegende Bedürfnisse zu lange unterdrückt und ständig verletzt werden. Dann bedarf es nur eines kleinen zusätzlichen Funkens, um den Ausbruch zu provozieren – und damit »das Eis zum Kochen« zu bringen.

Es ist klar, dass bei neuen Gruppen und Beziehungen dieser Eisberg gewissermaßen in zerbrechlichem Zustand ist, weil viele noch ungeklärte Themen im Raum sind.

Jede Gruppe, jedes Arbeitsteam, das Sachprobleme zu lösen hat, muss immer aufs Neue für das »soziale Innenleben« sorgen und dafür Spielregeln entwickeln. Diese müssen den Sachaufgaben gerecht werden, vor allem aber müssen im Katalog gegenseitiger Absprachen solche enthalten sein, die die Bedürfnisse und Ängste aus der psychosozialen Ebene aufgreifen. Das Dreieck der TZI bekommt hier seine zentrale Wichtigkeit. Es dient als Kompass, um jederzeit festzustellen, ob wir sachlich und emotional auf dem richtigen Kurs sind:

»Sind alle zufrieden mit dem, *was* wir tun (Es), und sind alle auch zufrieden mit der Art und Weise, *wie* wir es tun (Ich und Wir)?«

Für viele Menschen ist die Sachebene – dem Es des Dreiecks gleich – die bekanntere Ebene, auf der sie sich sicher fühlen. Sie betonen diese Ebene mitunter auch dann, wenn eigentlich die psychosoziale Frage drängt und unbequem wird, wenn sie etwas über ihre Gefühle sagen müssten oder wollen. Das gilt allerdings auch umgekehrt: Wer zur Sache keinen Zugang findet, lenkt gern auf fehlendes Vertrauen ab. Während die einen also »zur Sache« kommen wollen, können sich andere Teilnehmer ihr noch nicht zuwenden, weil es für sie auf der psychosozialen Ebene noch Blockaden und Verunsicherungen gibt, z. B. zu wenig Vertrauen, um offen über »die Sache« sprechen zu können, oder die Sorge, zu den Verlierern zu gehören. Wenn dann noch Termindruck, Vorgaben übergeordneter Instanzen oder ungewohnte Arbeitsmethoden dazukommen, sind Spannungen in der Gruppe gar nicht zu vermeiden.

Wie groß der untere Teil wirklich ist und wann die Gefahr eines Zusammenstoßes besteht, ist nur mit einem guten Echolot – d. h. Gespür für und Kenntnis über psychische und soziale Prozesse – auszumachen. An tragfähige Sachlösungen kommt man nur wirklich heran, wenn man sorgfältig navigiert und ggf. in kleinere Boote (d. h. kleinere Schritte) umsteigt, um nicht im emotionalen Bereich aufzulaufen. Wenn Teile des Eisberges unter Wasser abbrechen, kommt auch der sachorientierte sichtbare Teil ins Schwanken. Eine

gesunde psychosoziale Ebene, auf der der Einzelne auf seine »Kosten« kommt, ist eine wichtige Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit auf der Sachebene.

Der Kreis, der das Dreieck als Globe umgibt, kommt dem Wasser gleich, in dem der Eisberg schwimmt. Wie ein Eisberg ohne Wasser nicht denkbar ist, würde das Ich-Wir-Themen-Dreieck ohne Globe zu einem unrealistischen Werkzeug degradiert. »Wer den Globe nicht kennt, den frisst er«, haben wir an anderer Stelle von Ruth Cohn gehört.

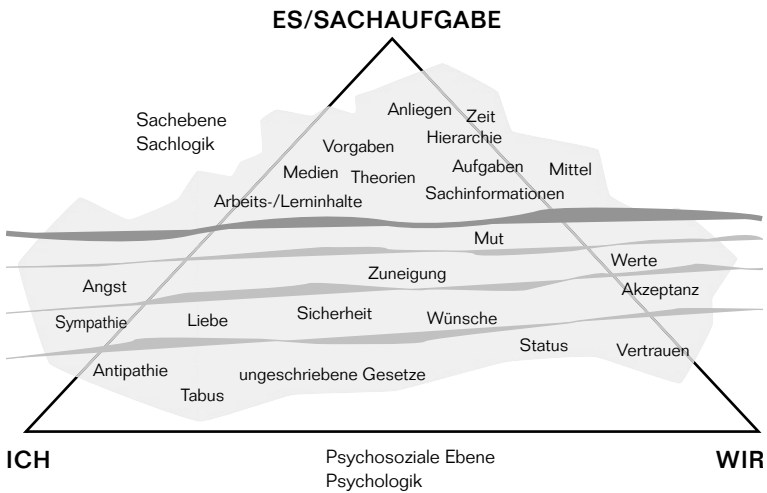


Abb. 5: Eisberg und Dreieck

Der Globe umfasst alles:

- das Zeitbudget, das uns zur Verfügung steht;
- die finanziellen Möglichkeiten;
- die Gesetze und ihre Grenzen;
- die politische, familiäre, berufliche Landschaft und die Hierarchien darin;
- das Alter, das Geschlecht, die Schichtzugehörigkeit der Menschen, mit denen wir arbeiten;
- die gemeinsame Vergangenheit und Gegenwart.