

Vier-Faktoren-Modell der TZI

Hermann Kügler

1. Definition

Aus der Sicht der TZI werden Prozesse und Interaktionen in Situationen, und damit auch in Gruppen, durch vier Wirkfaktoren beeinflusst: das Ich, das Wir, das Es und den Globe.

- *Ich* steht die einzelne Person, den Gruppenteilnehmer beziehungsweise die Gruppenteilnehmerin (→ Ich),
- *Wir* bedeutet das Miteinander, das durch die Interaktion der Gruppenarbeit gestärkt oder auch geschwächt werden kann (→ Wir),
- *Es* bezeichnet das Anliegen, dessentwegen eine Gruppe zusammenkommt, die Aufgabe, die zu bewältigen ist (→ Es),
- und unter dem *Globe* versteht die TZI die Gegebenheiten und Rahmenbedingungen, in denen die Gruppe arbeitet (→ Globe).

In der TZI gilt: Das Zusammenwirken dieser vier Faktoren ermöglicht oder verhindert → Lebendiges Lernen und kooperatives Arbeiten, transparente Interaktionen und wachstumsfördernde Kommunikation. Diese vier Wirkfaktoren sind gleich wichtig. »Die Gleichgewichtigkeitshypothese ist das wesentliche Arbeitsprinzip der TZI, das besagt, dass die interaktionelle Gruppe nicht nur themenzentriert arbeitet, sondern in *gleicher* Weise personen-, gruppen-, themen- und globezentriert. Ich bin so wichtig wie du und wie wir, wir sind so wichtig wie unsere Aufgabe und dabei abhängig von der ebenso wichtigen näheren und fernerer Umgebung der Welt« (Matzdorf u. Cohn, 1992, S. 74).

Das Vier-Faktoren-Modell ist einerseits dafür geeignet, Situationen zu deuten und zu verstehen und hilft andererseits, Handlungsstrategien und -visionen zu entwickeln. Mit dem Vier-Faktoren-Modell der TZI kann zugleich sachlich und lebendig gearbeitet werden. Es dient sowohl zum Planen und Leiten von Prozessen als auch zur Diagnose und Analyse von Situationen. Es ist damit nicht auf das Leiten von Gruppen begrenzt. Dass alle vier Faktoren gleich wichtig sind, bedeutet aber nicht, dass sie in jeder Arbeitseinheit mit gleichen Zeit- und Kräfteanteilen vorkommen müssen. Die Aufgabe des TZI-Leiters beziehungsweise der Leiterin ist vielmehr, dynamisch zu balancieren zwischen Ich, Wir und Es (→ Dynamische Balance).

Das Vier-Faktoren-Modell wird als Symbol und als Arbeitsinstrument meist als Dreieck im Kreis beziehungsweise in der Kugel dargestellt. Eine erste Adaptation der ursprünglichen Intuition hat bereits Cohn vollzogen, indem sie das ursprüngliche Bild der Pyramide zum Dreieck in der Kugel veränderte. Für die Ver-

mittlung auf Papier und Tafel erschien ihr das flächige, also zweidimensionale Bild des Kreises geeigneter. In dieser Form wird allerdings weniger deutlich, dass der Globe die räumlichen und zeitlichen Gegebenheiten im weitesten Sinne bezeichnet. Das beste Bild wäre »eine vielschichtige transparente Kugel, die sich ins Unendliche erweitert. Der viel gezeichnete Kreis ist nur eine Andeutung des eigentlichen Bildes« (Cohn, zit. bei Amann, 1992, S. 146f.).



Abbildung 1: Das Dreieck im Kreis, das zum Logo geworden ist

Es gab im Laufe der Geschichte der TZI zahlreiche Versuche, das Vier-Faktoren-Modell in einem Symbol oder Bild so darzustellen, dass die gemeinte Wirklichkeit einigermaßen zum Ausdruck kommt (z. B. Amann, 1992, S. 146 f.; Langmaack, 2001, Titelbild; Kuebel, 2002, S. 399–404).

2. Herkunft

Ruth Cohn hat das Vier-Faktoren-Modell aufgrund ihrer Erfahrungen mit Gruppen entwickelt. Sie versuchte herauszufinden, auf welche Faktoren die lebendigen Lernprozesse in den Selbsterfahrungsgruppen, Encountergruppen und Therapiegruppen zurückzuführen sind. Dabei machte sie die Erfahrung: Lebendiges Lernen wird ermöglicht durch die achtungsvolle Einstellung zur Gefühlswelt und zum persönlichen Befinden der einzelnen Gruppenteilnehmer; das Gruppenklima ermutigt oder verhindert, dass die Einzelnen sich mitteilen; ein klar benanntes Thema fördert, dass alle sich am Gespräch beteiligen können; und die Gruppenstruktur ist geeignet, zwischenmenschliche Komplikationen sichtbar zu machen und zu überprüfen (Farau u. Cohn, 1984/2000, S. 111–119). Als sie nach vielen Jahren der praktischen Arbeit in Psychotherapie und Pädagogik die Grundlagen der TZI entwickelte, spielte der folgende Traum die entscheidende Rolle: »Eines Nachts [...] träumte ich von einer gleichseitigen Pyramide. Im Aufwachen wurde mir sofort klar, dass ich die Grundlage meiner Arbeit »erträumt« hatte. Die gleichseitige Traumpyramide bedeutete mir: Vier Punkte bestimmen meine Gruppenarbeit. Sie sind alle vier miteinander verbunden und gleich wichtig. Diese Punkte sind:

- die Person, die sich selbst, den anderen und dem Thema zugewendet ist (= Ich);

- die Gruppenmitglieder, die durch die Zuwendung zum Thema und ihre Interaktionen zur Gruppe werden (= Wir);
- das Thema, die von der Gruppe behandelte Aufgabe (= Es);
- das Umfeld, das die Gruppe beeinflusst und von ihr beeinflusst wird – also die Umgebung im nächsten und im weitesten Sinn (= der Globe).

Ich überlegte, dass diese vier Punkte *jede* Gruppe symbolisieren; das heißt, dass es keine Gruppe gibt, die nicht durch diese vier Punkte definiert wird. Jedoch nirgends – weder in unseren Gruppen noch in der Literatur – fand ich diese Definition der Gruppe. Wichtig aber war mir vor allem die im Traum konzipierte *Gleichseitigkeit der Pyramide*, was bedeutete, dass die vier Punkte gleich wichtig sind. Und *mit dieser Gleichgewichtigkeit von Ich – Wir – Es und Globe war die Gruppenführung mit TZI definiert*; alle anderen Gruppenmodelle betonten jeweils einen oder mehrere Punkte: Encountergruppen das Ich oder Ich-und-Wir; Schulklassen das Es oder Es-und-Ich; Universitäten das Es. Ich veränderte danach das Symbol der Pyramide in ein Dreieck in der Kugel, weil diese Figur optisch deutlicher ist« (Farau u. Cohn, 1984, S. 343 f.).

Es geht aus ihren Veröffentlichungen nicht hervor, ob und wie weit sie sich mit den anderen Gruppenmodellen aus der amerikanischen Soziologie und Sozialpsychologie der 1950er Jahre theoretisch auseinandergesetzt hat. Noch Anfang der 1970er Jahre bekennt sie, »dass ich zum Beispiel seit Jahren fünf Modelle der Gruppeninteraktion in praxi gelehrt, aber ihre geschichtlichen Zusammenhänge und wissenschaftlich/philosophische Bedeutung nicht studiert hatte« (Farau u. Cohn, 1984, S. 383).

»Es ist heute kaum mehr vorstellbar«, schreibt sie, »wie revolutionär die Ideen von interaktionellen Gruppen und psychologischen Themen in Gruppen in jener Zeit waren. Vieles, was heute auf dem Gruppenmarkt bekannt ist, wurde damals in Stunden erregender Kreativität von uns gefunden« (Matzdorf u. Cohn, 1992, S. 49).

Ruth Cohn schuf mit dem Vier-Faktoren-Modell ein Instrumentarium, das lebendiges Lernen überall dorthin bringt, wo Menschen zu pädagogischen, organisatorischen, wissenschaftlichen und gesellschaftspolitischen Zwecken zusammenkommen (Cohn, 1989, S. 25–29).

3. Erläuterungen

3.1. Rezeption

Klaus-Volker Schütz reflektiert schon 1987 den Ort der TZI im Kanon anderer Gruppenarbeitsformen. Er unterscheidet Gruppenpsychotherapie, Gruppendynamik und Gruppenpädagogik. Die verschiedenen Modelle der Gruppenpsychotherapie sind primär dem einzelnen Ich zugewandt; die therapeutische Arbeit ist in erster Linie an der Veränderung der Ich-Struktur des einzelnen Klienten

interessiert. Die Gruppendynamik beschäftigt sich mit dem Wir. Gruppendynamischen Laboratorien geht es vorrangig um exemplarischen Einblick in das gruppenspezifische Kräftefeld, um Einblick in Prozessphänomene und Strukturierungsvorgänge. Für die Gruppenpädagogik steht die inhaltliche Dimension, also was Ruth Cohn »Es« nennt, im Mittelpunkt des Interesses. Doch keiner dieser Ansätze berücksichtigt so wie die TZI das gesellschaftliche und historische Umfeld.

Schütz resümiert, dass das Vier-Faktoren-Modell der TZI eine multifaktorielle Betrachtungsweise im Verständnis einer Gruppe ermöglicht. »Wo die TZI von der dynamischen Balance aller im Gruppenleben relevanten Faktoren spricht, beschränken sich die drei großen der sozialpsychologisch fundierten Paradigmen der Gruppenarbeit, zumindest was ihre Grundausrichtung betrifft, eher auf jeweils einen dieser Aspekte« (Schütz, 1987, S. 18). Die Anerkennung und Förderung der Gleichgewichtigkeit von Ich, Wir und Es im Globe ist die Basis der TZI-Gruppenleitung.

Barbara Langmaack macht darauf aufmerksam, dass vielen Menschen die Sachebene – das Es im Dreieck – vertrauter ist und sie sich dort sicherer fühlen als auf der psychosozialen Ebene – also beim Ich und Wir. Sie führt dies am Bild des Eisbergs aus, bei dem der sichtbare Teil nur ein Siebtel der Gesamtmasse umfasst, während der größere Teil unter der Wasseroberfläche verborgen liegt. In der Zusammenarbeit von Menschen zeigt sich immer wieder, dass die Gefahr des »Zusammenstoßens und Kenterns« von diesem unteren Teil ausgeht und nicht von der Größe des sichtbaren Teils her beurteilt werden darf (Langmaack, 2001, S. 51–71).

Als zentrales Arbeitsinstrument der TZI ist das Vier-Faktoren-Modell in seinen Grundzügen unbestritten (siehe aber 3.2.). Der Begriff »Faktor« – vom lateinischen: Erzeuger, Hersteller, Schaffer, Schöpfer, wörtlich »Macher« – wird in der TZI völlig selbstverständlich für jede der vier Einflussgrößen, die die Prozesse und Interaktionen bestimmen, gebraucht. Bislang wurde nicht problematisiert, was für Gebilde oder Konstruktionen Faktoren eigentlich sind.

Neben der Bezeichnung »Vier-Faktoren-Modell« taucht in der Literatur auch der Begriff »Strukturmodell« auf (Matzdorf u. Cohn, 1992, S. 70–75; Ewert, 2008, S. 23–25 u. S. 228). Die Bezeichnung »Vier-Faktoren-Modell« drückt eher aus, dass in der Sicht der TZI Ich, Wir und Es im Globe die bestimmenden Einflussgrößen in (Gruppen-)Prozessen und -Interaktionen sind. Autoren, die den Begriff »Strukturmodell« bevorzugen, betonen eher den Handlungsaspekt: Wer mit TZI leitet, anerkennt und fördert die dynamische Balance zwischen Ich, Wir und Es im Globe.

Im Sinne einer möglichst eindeutigen Begrifflichkeit schlage ich vor, eher die Bezeichnung »Vier-Faktoren-Modell« zu verwenden, weil der Begriff → »Struktur« in der TZI-Terminologie etwas anderes meint als es im Begriff »Strukturmodell« zum Ausdruck kommt.

Das Dreieck in der Kugel – beziehungsweise vereinfacht im Kreis dargestellt – wird als Arbeitsmaterial und Standardskizze des Vier-Faktoren-Modells verwen-

det und ist als Markenzeichen der TZI bekannt geworden. Auch Menschen, die Gruppen und Teams nicht explizit mit TZI leiten, benutzen es und setzen es ein.

3.2. Strittiges und Kontroverses

Schon Ruth Cohn weist darauf hin, dass die Einflüsse des → Globe auf das Individuum und die Gruppe prinzipiell »unendlich« sind (Cohn, 1988). Wohl deswegen ist der Globe der oft am schwierigsten zu fassende Faktor. Statzer begründet deswegen die These, dass Dreieck und Kugel beziehungsweise Kreis grundsätzlich verschiedene Wirkfaktoren sind, die nicht vorschnell als völlig gleichwertig angesehen werden dürfen (Statzer, 1995). Eine weiterführende Diskussion dieser These und der Bedeutung des Globe hat begonnen (Hoffmann, 2008).

Ebenso ist bislang noch nicht erörtert worden, ob die Zeit als ein Aspekt des Globe betrachtet werden kann oder ob Zeit als eine eigene Größe anzusehen ist. Soweit ich sehe, dachte nur Achim Battke über diese Frage nach (Battke, 1995). Eine Diskussion darüber wurde bisher nicht geführt (Kügler, 2008). So sind die folgenden Fragen noch unbearbeitet:

- Zur Theoriebildung der TZI: Gehört die Zeit zum Globe oder zur Struktur, zu Ich und Wir? Wo ist sie vorgegeben, wo kann sie mitgestaltet werden? Oder ist Zeit eine eigene Größe, die in der TZI-Konzeption bislang nicht genügend beachtet wurde?
- Zur TZI-Ausbildung: Wie viel Zeit braucht die Ausbildung zum TZI-Leiter, zur TZI-Leiterin? Stimmt es noch, dass Fünf-Tages-Kurse die optimale Zeitstruktur für persönliche Entwicklungsschritte sind? Warum eigentlich?
- Zur TZI-Anwendung: Welche Zeitstruktur braucht ein Thema in Supervision, Traumarbeit, Persönlichkeitskursen, Methodenkursen? Was geht an einem Abend, in neunzig Minuten, in fünf Minuten? »Langsam ist gut, schnell ist schlecht«: Stimmt das eigentlich?

Überlegungen Craemers (1988), im Vier-Faktoren-Modell der TZI zusätzlich einen »Zwei-Pol« oder »Drei-Klang« zu entdecken beziehungsweise das TZI-Dreieck im Globe zum Fünfeck aus »Ich – Wir – Thema – Globe – Leitung« zu erweitern, sind eine Einzelmeinung geblieben und in der Diskussion nicht aufgegriffen worden. Hier lägen jedoch Ansatzpunkte für weitere Überlegungen: Das Ich des Leiters oder der Leiterin ist im Vier-Faktoren-Modell nicht präzise unterschieden vom Ich der Gruppenteilnehmenden; Langmaack betont deswegen zu Recht, dass der Leiter beziehungsweise die Leiterin sowohl aufmerksam sein muss auf die Ichs der einzelnen Gruppenteilnehmenden wie auf sich selbst (Langmaack, 2001, S. 203–206).

Eine Sichtung der einschlägigen Literatur zeigt, dass über die korrekte Begrifflichkeit der dritten Ecke des TZI-Dreiecks lange kein Konsens bestand (Kügler, 1997) und dass diese Unschärfe beziehungsweise Gleichsetzung von »Es« und »Thema« zu Unklarheiten führte. Erst Reiser und Lotz (Reiser u. Lotz, 1995,

S. 126–131; Lotz, 2003, S. 156–173) halten »Es« und Thema« auseinander und begründen diesen Unterschied (→ Thema). Auch ich plädiere für eine präzise Begrifflichkeit (Kügler, 1997, S. 25), geht es doch um den methodischen Nutzen, der aus einer differenzierten Betrachtung einer neutralen und unbezogenen Sache (= Es) und eines thematischen Anliegens (= Thema) gezogen werden kann.

3.3. Weiterentwicklung

Immer wieder gibt es Versuche, die Darstellung der Zusammenhänge zwischen den vier Faktoren zu differenzieren oder weiterzuentwickeln; ausgewählte werden im Folgenden dargestellt und diskutiert. Bisher hat sich jedoch keiner dieser Versuche durchgesetzt.

Bereits 1982 macht Dietrich Stollberg auf die Transferprobleme aufmerksam, die entstehen, wenn TZI-ler das in Ausbildungskursen Gelernte in ihrem Alltags- und Berufsleben anwenden. Eine Großgruppe, eine Mitgliederversammlung von mehreren hundert Personen oder eine stark durchorganisierte Organisation erfordern andere Vorgehensweisen als eine Gruppe, in der direkte und unmittelbare Kommunikation aller Beteiligten möglich und erwünscht ist (Stollberg, 1982, S. 136–145).

Irene Amann hat den Versuch gemacht, spirituelle Aspekte der TZI aufzuzeigen. Ihre Überlegungen deuten das Dreieck im Kreis als altes Menschheitsymbol. In der Sorge um den Lebensraum Erde und die große Gemeinschaft der Menschen könne die TZI wesentliche Impulse geben, indem sie die Aufmerksamkeit auf die Verbundenheit der Menschen mit »allem« lenke (Amann, 1992).

André Dörfler (1998) weist wie Stollberg darauf hin, dass Organisationen und Institutionen keine Gruppen sind. Wirtschaftsunternehmen, Schulen, Kirchen, Krankenhäuser, Vereine und politische Parteien sind komplexere soziale Systeme als Gruppen und funktionieren deshalb auch anders: die Funktionen der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind stärker differenziert, Abläufe sind formalisiert und eine Beteiligung der Basis ist oft nur durch Interessendelegation möglich und sinnvoll. Die aus der Arbeit mit Gruppen vertraute Anwendung des Vier-Faktoren-Modells auf Organisationen und Institutionen wird deren Komplexität nicht ausreichend gerecht. Das Vier-Faktoren-Modell ist zunächst entwickelt worden für die Arbeit mit überschaubaren interaktionellen Gruppen, in denen die Teilnehmenden direkt und unmittelbar miteinander kommunizieren können. Wer in Organisationen und Institutionen mit dem Strukturmodell der TZI arbeiten möchte, braucht darüber hinaus fundierte Kenntnisse über deren Besonderheiten (→ Globe; → TZI als professionelles pädagogisches Konzept; → Generative Leadership; → TZI und Organisationsentwicklung). Für die genannten Anwendungsfelder sehe ich die Herausforderung, aber auch die Notwendigkeit, das Vier-Faktoren-Modell der TZI entsprechend zu adaptieren.

Für die Gegebenheiten in Seminar- und Ausbildungsgruppen hat schon Barbara Langmaack zwischen dem Ich des Leiters und dem Ich der Teilnehmenden unterschieden (Langmaack, 2001, S. 203–206). Marion Bönsch und Kathrin Zach (2006) differenzieren weiter: In Lern- und Ausbildungsgruppen bezeichnet das Ich im Modell des Dreiecks im Kreis sowohl das Ich des Leiters wie das des einzelnen Teilnehmers beziehungsweise der Teilnehmerin; ist ein Ko-Leiter dabei, wird es nochmals komplexer. Ebenfalls werden mit dem Begriff »Wir« sowohl die Beziehungen der Teilnehmenden einer Gruppe untereinander wie auch die Beziehungen zwischen Teilnehmenden und Leitung bezeichnet (→ Wir). »Um Schwierigkeiten in Situationen deutlich lokalisieren zu können, ist die Unterscheidung zwischen Trainer und Teilnehmer jedoch wichtig« (Bönsch u. Zach, 2006, S. 20) (→ Partizipierend Leiten). Bönsch und Zach erweitern die Darstellung des Dreiecks im Kreis daher zum Modell einer Pyramide in der Kugel (S. 21) mit den Einflussgrößen:

- einzelner Teilnehmer, Gruppe der Teilnehmer, Trainer, Ko-Trainer,
- Thema (wobei sie in ihrer Darstellung das »Es« leider mit dem »Thema« gleichsetzen),
- Globe als die die Pyramide umgebende Kugel.

Walter Lotz hat einen umfassenden Versuch unternommen, das Vier-Faktoren-Modell weiter auszubuchstabieren. Diese Ausdifferenzierung wird in einem eigenen Beitrag dargestellt (→ Ausdifferenzierung des Vier-Faktoren-Modells).

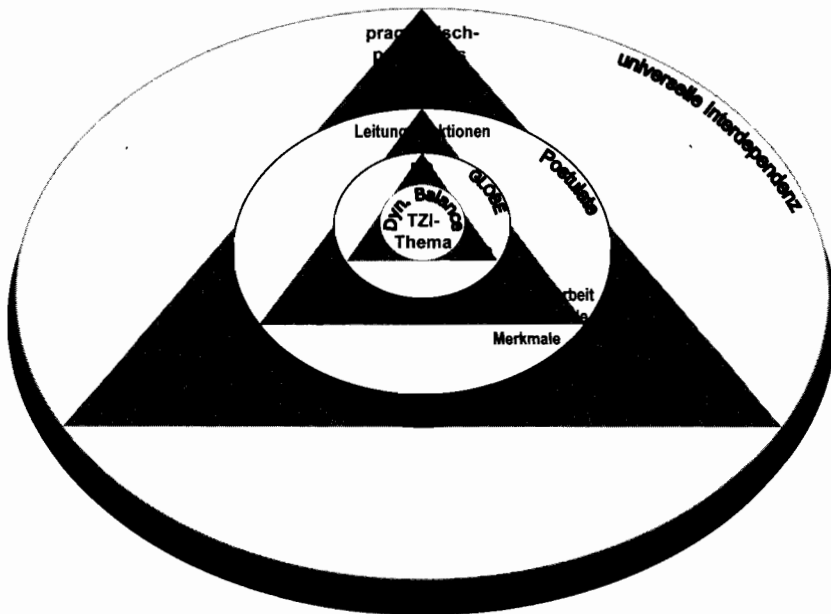


Abbildung 2: Darstellung von P. Rubner (2008, S. 88)

Philipp Rubner versucht, die verschiedenen Elemente der TZI in *einer* schematischen Darstellung zusammenzufassen. Das entstandene »3×Vier-Faktoren-Modell« will einen Überblick sowohl über die einzelnen Elemente als auch die strukturellen Zusammenhänge und die wechselseitigen Bedingungen und Durchdringungen der Elemente des gesamten TZI-Systems geben (Rubner, 2008).

Rubner greift das Vier-Faktoren-Modell auf und erweitert es um die Ebenen »Methode« und »Haltung«. So konstruiert er eine Art Landkarte bei der Navigation im System der TZI. Diese Darstellung hat den Vorteil, dass die Ebenen »Haltung« und »Methode« dynamisch mit der Ebene des »Modells« verbunden sind und ihre wechselseitige Durchdringung abgebildet wird.

Erst die künftige praktische Erprobung und die Reflexion der Erfahrungen wird zeigen, ob und welche dieser Differenzierungen des Vier-Faktoren-Modells zukunftsweisend sind.