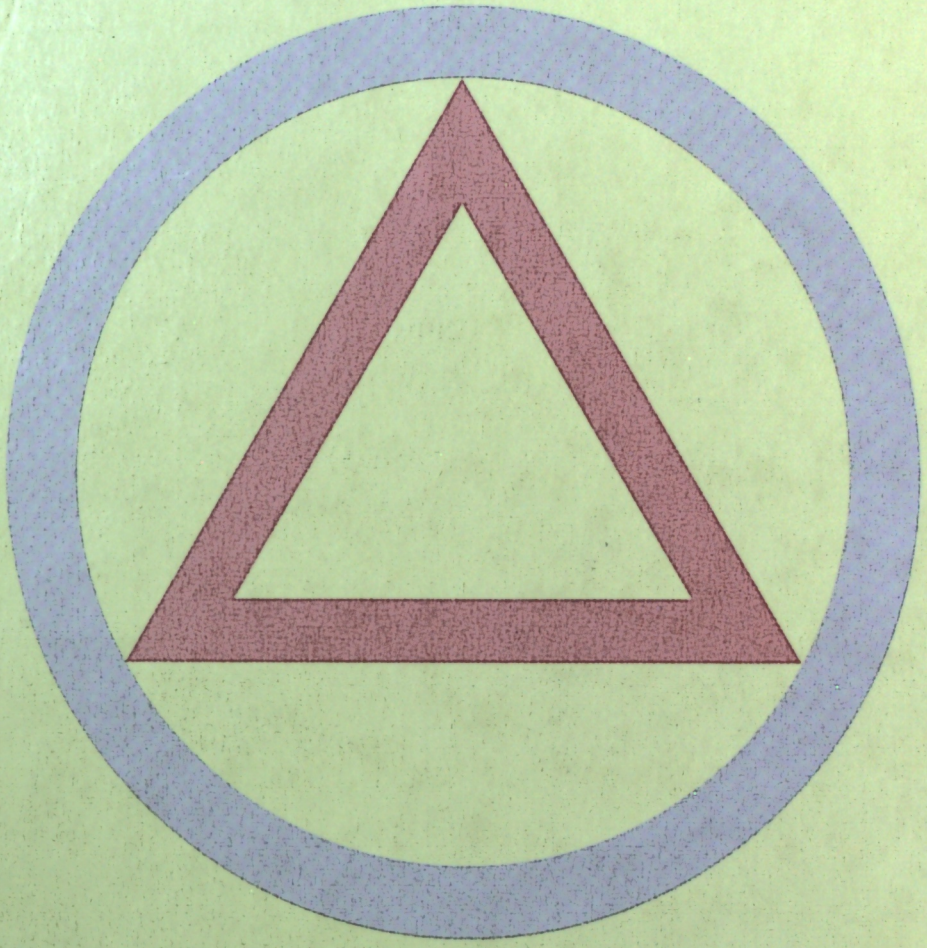

Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI)

Herausgegeben von Mina Schneider-Landolf, Jochen Spielmann und Walter Zitterbarth

Vandenhoeck & Ruprecht

Entnommen aus: Schneider-Landolf, Mina / Spielmann, Jochen / Zitterbarth, Walter (Hg.), Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI), 134-140

Globe

Walter Nelhiebel

1. Definition

Der *Globe* ist neben dem *Ich, Es* und *Wir* eines der vier Elemente des TZI-Strukturmodells, das mit diesen vier Kategorien die Wirkfaktoren in Gruppen beschreibt. »Zum Globe gehören die Menschen und Geschehnisse außerhalb der Hier-und-Jetzt-Gruppe. Diese Außenwelt, die familiäre, berufliche, hierarchische, ökologische usw. - ist jedoch in ihrem Außensein auch immer in der Gruppe wirksam« (Farau u. Cohn, 1984, S. 354).

Ruth Cohn beschreibt verschiedene Aspekte des Globe in »konzentrischen Kreisen« oder »Schalen«, die das Ich-Es-Wir-Dreieck umfassen, und betont dabei vor allem die Wechselwirkung von Ich, Es und Wir mit dem Globe: »Wir müssen uns mit den Einwirkungen des Globe auf uns und unsere Einwirkung auf ihn beschäftigen. Sonst sind wir wie ein Kapitän, der zwar sein Schiff kennt, sich jedoch um die Meeres-, Wind- und geographischen Situationsbedingungen nicht kümmert. Wer den Globe nicht kennt, den frisst er« (Farau u. Cohn, 1984, S. 355).

Drei »Schalen« {Cohn, 1989) des Globe werden unterschieden:

1. Globe meint einerseits pragmatisch das Umfeld eines Kurses oder einer Arbeitsgruppe und ihrer Mitglieder, also die Menschen, Geschehnisse und institutionellen Rahmenbedingungen. Es beeinflusst die Gruppe und wird von ihr beeinflusst. Dazu gehören Ort, Zeit, die Zusammenstellung der Gruppenmitglieder (soziale Schicht, Geschlecht, Alter, Bildung usw.). Dazu gehören auch die Hierarchien, von denen Kurs, Lehrplan, Betriebsveränderung, Gottesdienst, politische Aktion abhängen.

Cohn schreibt dazu: »Wenn wir die ökonomische, politische, soziale gesellschaftliche Landkarte einer Schule oder eines Betriebes oder Landes nicht genügend kennen und die weitere Umgebung nicht mit in die Informationsvorgabe und unsere Entscheidungen einbeziehen, sind Aktionen von Gremien irrelevant oder schädlich. Wenn wir zum Beispiel einer Rezession nicht ins Auge sehen, suchen wir nicht alternative Lösungen und bleiben stattdessen in irrelevanten Themen stecken, die uns daran hindern, kreative neue Möglichkeiten zu entdecken« (Farau u. Cohn, 1984,5.356).

2. Globe meint zum Zweiten, dass jedes einzelne Gruppenmitglied Mitarbeiter eines Unternehmens beziehungsweise einer Organisation ist, Mitbürger einer Stadt, eines Landes, Mitglied einer Gesellschaft ist.

Das ist allerdings im Sinne von Cohn nicht wertfrei, sondern hat eine politische Dimension. Im Gespräch mit Schulz von Thun sagt sie: »Ich bin als ganze Person Teilhaberin von dieser Welt, einfach indem ich auf dieser Welt bin. Da ich Teil-

haberIn bin, ob ich will oder nicht, habe ich damit die menschliche Aufgabe politisch, das heißt für die Gemeinschaft tätig zu sein« (Cohn u. Schulz von Thun, 1994,8.53).

3. Zum Dritten bezeichnet der Begriff auch die fernsten Menschen, geschichtliche, planetarische und astronomische Gegebenheiten. Dazu gehören auch Überlieferungen in Wort und Schrift, vergangene und heutige Institutionen, sichtbare und unsichtbare Gestirne, bekannte und unbekannte materielle und geistige Kräfte. »Der Globe weitet sich zum Kosmos aus; denn alles hängt mit allem und allen zusammen, wann und wo es auch geschah, geschieht und geschehen wird« (Farau u. Cohn, 1984, S. 355).

2. Herkunft

Globe ist der englische Begriff für Globus. Ursprünglich ist der Begriff Globus eine seit dem 15. Jahrhundert bezeugte Bedeutungsübertragung aus dem Lateinischen *globus* = »Kugel, Ball, Klumpen« und meint die Erdkugel in geographischer (astronomischer) Darstellung. Dazu gehört das Adjektiv global »die gesamte Erdoberfläche betreffend«, oft auch übertragen im Sinne von »weltumspannend, umfassend; in groben Zügen, ungefähr« (Duden, 1963).

Cohn versuchte zwischen 1963 und 1965 die Komplexität ihrer Erkenntnisse über die verschiedenen Einflussfaktoren in Gruppenprozessen darzustellen. Schließlich träumte sie von einer gleichseitigen Pyramide mit den vier Wirkfaktoren als Eckpunkten. In der graphischen Darstellung veränderte sie das Symbol der Pyramide in ein Dreieck in der Kugel, weil diese Figur optisch deutlich ist (Farau u. Cohn, 1984, S. 343 f.).

3. Erläuterungen

3.1. Rezeption und Kritik

Wie Schreyögg in ihrem kritischen Beitrag »Globe - die unbekannte Größe« ausführt (Schreyögg, 1993, S. 12 f.), war TZI abgesehen vom Psychodrama ursprünglich das einzige agogische Handlungsmodell, das nicht nur individuelle und beziehungsmäßige Faktoren einbezieht, sondern auch den Kontext (Globe) zu berücksichtigen beansprucht. Die TZI ist ein pädagogisch-therapeutischer und ein gesellschaftspolitischer Ansatz, ein Handlungsmodell, mit dessen Hilfe aufgabenbezogene Sozialsysteme humanisiert werden sollen.

Die Thematisierung des Globe in der TZI ist im Zusammenhang mit dem Bewusstseinswandel seit den 1940er Jahren zu verstehen: Zum Idealbild wurde ein Mensch, der als einmaliges, individuelles Wesen lebenslang in Entfaltung begriffen ist und der die Grenzen jeder institutionellen Einbindung immer wieder überschreitet oder gar abstreift.

,

Demgegenüber standen bürokratisch strukturierte Arbeitskontexte, in denen der Einzelne, maschinengleich in eine vorab geplante, arbeitsteilige Struktur integriert ist. Im Verständnis einschlägiger Autoren (z.B. Argyris, 1975) ist der Mensch damit seiner unverwechselbaren Individualität beraubt und entfremdet.

Das Ziel unmittelbarer mitmenschlicher Begegnungen avancierte zum Standard aller Beziehungen. Bei der Auseinandersetzung in und mit beruflichen und politischen Systemen stand jetzt vor allem das Aufspüren von bedrängenden Aspekten im Vordergrund.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass die Thematisierungen des Globe in der TZI deshalb eher impressionistisch erfolgten: Er wurde meist eher als Quelle von Störungen dargestellt (Schreyögg, 1993, S. 14) (—» Störungspostulat).

Es fehlt oft der Blick dafür, dass Strukturen sozialer Systeme nicht nur Einschränkung und Gefahr von Destruktion, sondern auch Potentiale für Stabilisierung bedeuten könnten. Ein Ziel kann nicht in der Beseitigung oder Überwindung aller Institutionalisierungen mit ihren organisatorischen Zwängen bestehen, sondern in ihrer lebenswerten Ausgestaltung.

Die lebenswerte Gestaltung von Arbeitsbedingungen war die Aufgabenstellung im Rahmen der Projekte zur Humanisierung der Arbeit in den 1980er und 1990er Jahren. Und es ist bis heute eine der Prämissen der Organisationsentwicklung, ein Gleichgewicht zwischen »Wettbewerbsfähigkeit der Organisation« einerseits und »Mitarbeiterzufriedenheit« andererseits herzustellen (Becker und Langosch, 2002) (-» TZI für Führungskräfte).

Eine Analyse des Kursangebots von WILL (Workshop Institute for Living Learning) über acht Jahre, die Statzer (1995) vornahm, ergab, dass Globe-Themen bei TZI meist über die Ich-Ecke abgehandelt werden: Was macht der Globe mit mir? Was mache ich mit ihm? Daran dürfte sich kaum etwas geändert haben. Statzers These, verkürzt ausgedrückt: Die Thematisierung des Globe über die Ich-Ecke führt zu einer Kultur der Ohnmacht, deren heimliche Macht darin besteht, den Status quo zu stabilisieren. Das war nicht die Intention von Cohn, die eindeutig einen gesellschaftspolitischen und gesellschaftsverändernden Anspruch mit TZI verband (—» Historische und politische Grundlagen).

3.2. Relation zu anderen Fachbegriffen

Wie Schreyögg (1993) kritisch angemerkt hat, muss der Globe-Begriff präzisiert werden. Im Folgenden werde ich darstellen, wie er im Kontext anderer sozialwissenschaftlicher Fachbegriffe und der zugehörigen Theorie verstanden werden kann und welche Fragen sich daraus für das Globe-Verständnis der TZI ableiten lassen.

1. Die erste Bedeutung des Cohn'schen Globe-Begriffs lässt sich noch am ehesten mit *Kontext* umschreiben, also mit umgebendem Zusammenhang. Dazu gehören im soziologischen Sinne bestimmte Umwelt-, Situations- oder Milieumerk-

male. Wichtig ist hier vor allem die *Situation.* Sie bezeichnet einen räum-zeitlich strukturierten und von einem Horizont von Mitgegebenheiten begrenzten Komplex von objektiven Bestimmungen eines sozialen Beziehungsgefüges, soweit und insofern sie dem handelnden Subjekt in einem aktuell sich vollziehenden Verhalten gegeben sind. Die Fragen, die sich stellen, sind: In welchem Zusammenhang steht die Aufgabenstellung? Was beeinflusst aktuell das Handeln?[1]

2. Jedes Gruppenmitglied und jede Gruppe ist Element unterschiedlicher *Systeme* (Familie, Unternehmen, Stadt usw.}- System ist ein Grundbegriff der Soziologie zur Analyse der Wechselwirkungen aufeinander bezogenen (interdependenten) Handelns mehrerer Individuen, Gruppen oder Organisationen. Dazu passt die zweite Bedeutung des Begriffs Globe (jedes Gruppenmitglied ist Mitarbeiter, Mitbürger usw.). Ein System hat eine Grenze und steht in Wechselwirkung zu seiner jeweiligen Systemumwelt. Die Fragen, die sich für die Globe-Analyse stellen,, sind: Um welches System oder welche Systeme geht es? Welches sind die relevanten Systemumwelten und welche Wirkung haben sie aktuell auf das jeweilige System?

Im Gegensatz zur systemischen Sicht, die eine wertfreie Betrachtung ist, hat Ruth Cohn einen politischen Anspruch; sie sieht es als Aufgabe des Menschen, politisch, das heißt für die Gemeinschaft tätig zu sein. Und außerdem ist ihr auch die emotionale Dimension wichtig, »es geht ums Anteilnehmen« (vgl. Cohn, 1989). Für die Globe-Analyse ist die Frage zu stellen, welche *Aufgabe (Mission)* die Gruppenmitglieder motiviert und was sie emotional bewegt.

Ein System besitzt ein gewisses Maß von Integration und Geschlossenheit im Verhältnis seiner Elemente zueinander, also eine *Struktur*. Das ist ein relativ stabiles, bestimmten Gesetzmäßigkeiten unterliegendes Gefüge im Aufbau und Ablauf der Beziehungen zwischen den Systemelementen. Betrachtet werden jeweils bestimmte Bereiche der Struktur, wie das Gefüge der Erwartungen, Normen, Positionen, Rollen, Gruppen, Organisationen, Institutionen, Schichten oder Klassen[2]. Die Globe-Analyse fragt also auch nach der Struktur, dem Gefüge in das das einzelne Gruppenmitglied oder die Gruppe im jeweils relevanten System eingebunden ist.

Welche *Werte* bestimmen sein Handeln? Unter Werten versteht man die von einzelnen Individuen, Gruppen oder Organisationen geteilten Auffassungen des Wünschenswerten, Erstrebenswerten, die die Auswahl unter möglichen Handlungsweisen, -mitteln und -zielen beeinflusst und einschränkt.

[1] Situation ist ein zentraler Begriff der soziologischen Handlungstheorie. Besonders zu erwähnen sind hier Kempski (1954), Parsons (1961), Dreitzel (1968).

[2]Durkheim (1895) benutzte erstmals den Begriff systematisch in: Les regles de la methode sociologique. In Verbindung mit dem Begriff der Funktion ist es das zentrale Forschungsziel der Strukturell-funktionalen Theorie (Parsons 1960. Structure and Process in Modern Societies, Glencoe). Letzterer Forschungsansatz wurde von Luhmann zur Systemtheorie weiterentwickelt (Luhmann, N. Soziale Systeme 1984 und: Die Gesellschaft der Gesellschaft 1997)

Welche *Normen* bestimmen das Handeln? Was darf man und was darf man hier nicht? Normen sind allgemein gültige Regeln des Handelns. Sie sind Verhaltensanforderungen an die Inhaber sozialer Rollen. Sie regeln, auf welche Weise sich jedes Mitglied eines sozialen Gebildes (Gruppe, Organisation, Gesellschaft) in welcher Situation und in welcher Weise gegenüber welchem anderen Mitglied verhalten soll.

3. Die dritte Bedeutung des Globe lässt sich mit *Kultur* fassen (—>Interkulturalität). Unter Kultur versteht man die Gesamtheit der Lebensformen, Leitvorstellungen und der durch menschliche Aktivitäten geformten Lebensbedingungen einer Bevölkerung in einem historisch und regional abgegrenzten (Zeit-)Raum. Zur Kultur gehören

- alle (von vorausgegangenen Generationen) übernommenen und im Prozess der Weiterentwicklung und Veränderung befindlichen materiellen Gestaltungsformen der Umwelt (Bauten, Werkzeuge, Geräte),
- das Wissen und die Nutzung von gesetzmäßig ablaufenden Naturprozessen einschließlich des menschlichen Lebens (Wissenschaft und Technik),
- alle Ideen Werte, Ideale und Sinngebungen,
- die Methoden und Institutionen des Zusammenlebens.

Für die Globe-Analyse relevant ist unter anderem die *Unternehmens-* beziehungsweise die *Organisationskultur*. Die Begriffe stammen aus der Organisationspsychologie und aus der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre. Das Konzept der Organisationskultur überträgt den Kulturgedanken aus der Kulturanthropologie auf Organisationen. Demnach bildet jede Organisation eine spezifische Kultur heraus, die das organisatorische Verhalten maßgeblich bestimmt. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, die die Mitarbeiter teilen. Die Organisationskultur prägt das Zusammenleben in der Organisation sowie das Auftreten nach außen hin. Diese Kultur spielt bei der Corporate Identity und dem Erscheinungsbild (Corporate Design) des Betriebes beziehungsweise der Organisation entscheidend mit[3] (—» TZI und Organisationsentwicklung).

3.3. Strittiges und Kontroverses: TZI und Organisationsentwicklung

Eigentlich müsste die TZI mit ihrem kontextbezogenen Handlungsmodell die ideale Methode für —> Organisationsentwicklung sein oder - systemtheoretisch ausgedrückt - für die Rekonstruktion des Globe.

»Wenn ich davon ausgehe, dass *mein Globe* nicht unabhängig von mir existiert, sondern dass ich als Beobachter den Globe >konstruiere<; ich nehme an, dass es eine von mir unabhängige Realität gibt, aber ich gehe davon aus, dass ich

3 Vgl. Wikipedia: Organisationskultur. Hier ist v. a. zu verweisen auf E.H. Schein (2007).

sie nicht objektiv erkennen kann, sondern dass ich nur das wahrnehmen kann, was mit *meinen* Wahrnehmungsoperationen möglich ist, was meinen Beobachtungsmöglichkeiten entspricht. *Mein* Globe ist nicht *dein* Globe - was ist dann *der* Globe?«[4]

Die TZI kann den methodischen Rahmen bieten, unsere je individuellen Konstruktionen der jeweiligen Organisation zu untersuchen und bei Bedarf individuell und kollektiv zu rekonstruieren.

In der Praxis der TZI-Anwendung fehlt bisher ein Modell für eine systematische Analyse der jeweiligen Globe-Konstruktionen und eine Methodik der Veränderung, die der häufig erlebten Ohnmacht gegenüber den Globe-Bedingungen entgegengesetzt werden könnten. Es gibt lediglich einen Katalog von Fragen, die operativ der Kursplanung als Analyse der Ausgangssituation vorangehen sollen, etwa bei Langmaack Beispiele für die bedingende Komponente des Globe unterschiedlicher Zielgruppen (Langmaack, 2001, S. 130 f.) und bei Greving zur Dynamischen Balance (Greving, 2003, S. 69 f.).

Angesichts der Globe-Herausforderungen, der Bedrohungen des Ökosystems Erde und der Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen - und des Anspruches der TZI - ist das dringender denn je. Ruth Cohn war fest überzeugt: »Als Menschheit können wir im 20. Jahrhundert wirksamer werden als je zuvor« (Cohn, 1988, S. 5). Und ich meine: Im 21. Jahrhundert hat sich daran nichts geändert!

Dafür müsste dem Globe in der TZI-Ausbildung und in der TZI-Weiterentwicklung ein gewichtiger Platz eingeräumt werden.

3.4. Weiterentwicklung

Eine Weiterentwicklung im Globe-Verständnis sollte auf zwei Ebenen erfolgen. Zum einen müsste auf der Theorie-Ebene, wenn es um das Erfassen von Globe-Zusammenhängen geht, ein Baukasten bereitstehen, aus dem sich ad hoc unterschiedliche Systemmodelle entnehmen lassen, mit denen insbesondere soziale Kontexte strukturierbar sind (Schreyögg, 1993). Dazu könnten Ansätze der Systemtheorie und der Organisationstheorie genutzt werden. In einer Theoriewerkstatt des RCI 2008 wurde an dieser Aufgabe auf dem Hintergrund der Systemtheorie von Niklas Luhmann gearbeitet.[5] Eine Ergänzung um die neueren Erkenntnisse aus der Organisationsentwicklung ist notwendig. Zum anderen müssten auf der praktischen Ebene Instrumente bereitgestellt werden, mit denen eine fundierte Globe-Analyse erfolgen kann, und mit denen Interventionen auch über die Prozesse in der je einzelnen Gruppe hinaus in der gesamten Organisation

4 Aus dem noch unveröffentlichten Vortrag von Helmut Reiser über die Anregungen der Systemtheorie N. Luhmanns für die Konstruktion des Globe in der Weiterentwicklung der TZI in der Theoriewerkstatt des RCI, 2008.

5 Dazu liegt bisher nur ein noch unveröffentlichter Werkstattbericht von Helmut Reiser

gesetzt werden können. Das Handlungsfeld der Organisationsentwicklung gilt es, innerhalb der TZI zu stärken, um diesen Anspruch einzulösen.

In der Verbindung der wesentlichen TZI-Elemente Persönlichkeitsentwicklung, Authentizität, Empowerment, Anteilnahme sowie dem aus den Axiomen abgeleiteten Handlungsauftrag (Mission) mit einer (system)theoretisch fundierten Erkenntnistheorie und dem Wissen über organisationale Veränderungsprozesse liest die Besonderheit und die Chance der TZI in diesem Bereich.