

# Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 78, November 2009

Thema:

## **TZI - THEMENZENTRIERTE INTERAKTION**

INHALT:

- TZI - Eine Einführung
- Teamarbeit mit Hilfe der TZI
- Die Postulate der TZI
- Hilfsregeln für die Zusammenarbeit in Gruppen
- Die dynamische Balance nach TZI
- Zu guter Letzt...

# Themenzentrierte Interaktion (TZI): Einführung

Mit Themenzentrierter Interaktion (TZI) wird ein Gruppenkonzept bezeichnet, das auf aktives, schöpferisches und entdeckendes Lernen - "Lebendiges Lernen" - und Arbeiten ausgerichtet ist. TZI wird in allen Arbeits- und Lebensbereichen, insbesondere in der Erwachsenenbildung eingesetzt.

Die Themenzentrierte Interaktion ist ein professionelles Konzept, das von der Pädagogin und Psychoanalytikerin Ruth Cohn entwickelt wurde. Die TZI beruht auf dem theoretischen Hintergrund der Psychoanalyse, der Gruppentherapien, sowie der Humanistischen Psychologie, und berücksichtigt Erfahrungen aus der Gestalttherapie. Cohn hat auf dem Hintergrund von Axiomen ein Strukturmodell entwickelt und dafür Postulate und Hilfsregeln formuliert, welche die ethische und methodische Grundlage der TZI bilden.

Ziel der TZI ist das Erschließen besserer Verständigungsmöglichkeiten, vor allem in der Team- und Gruppenarbeit. Die TZI geht davon aus, dass der Mensch Zusammenhänge sowohl über den Verstand als auch über das emotionale Erleben begreift und entsprechend agiert. Daher ist TZI ein Interaktionsmodell, das die Person, die Gruppe und die Aufgabe (bzw. das Thema) als gleich wichtig behandelt und dabei auch das jeweilige Umfeld stets mit berücksichtigt.

Alle drei Faktoren (Person, Gruppe, Thema) sollten sich in einem dynamischen Gleichgewicht befinden, damit optimal und lebendig kommuniziert und gelernt werden kann. Die Behandlung von Sachfragen wird auf diese Weise mit der Förderung der Persönlichkeit verbunden.

TZI fördert

- sich und andere im privaten und beruflichen Bereich aufmerksam wahrzunehmen,
- Selbständigkeit und Eigenverantwortung im Kontakt mit andern zu stärken,
- Wissensvermittlung lebendig und in Beziehung zu den beteiligten Personen zu gestalten,
- die Arbeitsnotwendigkeiten mit Achtung vor der Person und der zwischenmenschlichen Beziehung zu verbinden (im Profit- ebenso wie im Non-profit-Bereich),
- Arbeitsbesprechungen, Konferenzen, Kongresse usw. im Sinne lebendiger Kommunikation zu führen und Rivalitäten zugunsten Kooperation zu nützen.



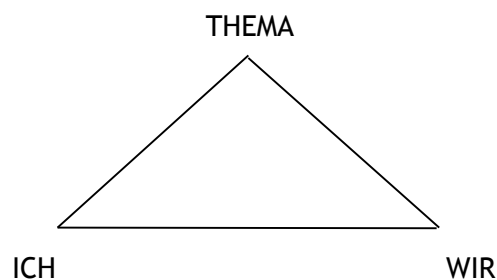
## Arbeit im Team mit Hilfe der “Themenzentrierten Interaktion” (TZI)

TZI beruht auf der Einsicht, dass sinnvolles Lernen und Arbeiten nur dann möglich ist, wenn der Mensch ganzheitlich angesprochen wird, d.h. mit seinen Gefühlen, den Sinnen und dem Körper.

Es werden drei Faktoren („Axiome“) bei der Gruppen- bzw. Teamarbeit als gleichwertig betrachtet:

- das **ICH**: die Person, die sich sich selbst, den anderen und dem Thema zuwendet,
- das **WIR**: die Gruppenmitglieder, die durch Zuwendung zum Thema und ihre Interaktion zur Gruppe werden,
- das **ES**; das Thema, bzw. die Aufgabe der Gruppe.

Da die drei Punkte miteinander verbunden sind, kann man sich diese Faktoren bildlich als Eckpunkte eines Dreiecks vorstellen:



In einem Team oder einer Gruppe ist es wesentlich, eine dynamische Balance der drei Faktoren durch ein Nicht-Zuviel und Nicht-Zuwenig zu erhalten. Das heißt, dass dieses Gleichgewicht der drei Faktoren im Team immer wieder erarbeitet werden muss, damit für die Teammitglieder als Personen, die Interaktionen im Team und die Erfüllung der zu leistenden Aufgabe optimale Bedingungen bestehen.

Für den Teamleiter ist dieses Modell eine ihn ständig begleitende Hintergrundfigur, die ihm während der Teamarbeit hilft, einen Teil der Dynamik in der Gruppe zu verstehen und Ansatzpunkte zur Balance wahrzunehmen.



## Die Postulate der Themenzentrierten Interaktion

Aus den drei Axiomen der TZI (ICH, WIR ES) leiten sich Postulate ab, die einen Weg zu konstruktiver Zusammenarbeit im Team aufzeigen. Sie sind keine auswechselbaren Spielregeln, sondern eher eine Klarstellung von existenziellen Phänomenen.

Die Postulate sind:

### ***Sei dein eigener Vorsitzender***

Bestimmen Sie selbst, wann Sie reden wollen; schweigen Sie, wenn sie es wollen. Versuchen Sie, in dieser Gruppe und bei dieser Aufgabe das zu geben und zu empfangen, was Sie selbst geben und erhalten wollen. Seien Sie ihr eigener Vorsitzender - und richten Sie sich nach Ihren Bedürfnissen im Hinblick auf das Thema und das, was für sie wichtig ist.

Schauen Sie dabei auch nach außen, um die anderen und die gemeinsame Aufgabe im Blick zu haben und erst dann auszuwählen, was Sie anbieten und um was Sie bitten möchten. Denn dies verhindert Egoismus, der den anderen vergisst, oder eine Helferhaltung, die sich selbst vergisst.

Diese Regel soll zwei Dinge bewusst machen:

- Sie haben die freie Entscheidung und die Verantwortung, was Sie aus dieser Zeit machen.
- Sie brauchen sich nicht zu fragen, ob das, was Sie wollen, den anderen nicht passt. Sagen Sie, was Sie wollen. Die anderen sind auch "ihre eigenen Vorsitzenden" und werden Ihnen mitteilen, wenn Sie etwas anderes wollen als Sie.

### ***Störungen haben Vorrang***

Störungen haben immer Vorrang, egal ob es anderweitige Vorgaben gibt oder nicht. Störungen fragen nicht nach Erlaubnis.

Sie treten in Erscheinung als:

- Schmerz
- Freude
- Angst
- Abgelenktheit
- Unaufmerksamkeit.

Das Postulat, dass Störungen und leidenschaftliche Gefühle den Vorrang haben, bedeutet, dass wir die Wirklichkeit des Menschen anerkennen. Ansonsten kommt es dazu, dass Antipathien und Störungen die Arbeit eines ganzen Teams untergraben. Ist dies der Fall, werden Entscheidungen auf der Basis von Missstimmung, Disharmonie, verdeckten Aggressionen, unausgesprochenen Interessen und angstvollen Gemütsverfassungen gefällt. Die Resultate sind dementsprechend geist- und sinnlos und oft destruktiv.



## Hilfsregeln für die Zusammenarbeit in Gruppen

Es gibt in der TZI **Hilfsregeln**, die helfen, eine Balance bei der Teamarbeit zu erreichen. Hierbei ist zu beachten, dass diese Regeln **taktvoll und nicht diktatorisch** angewandt werden. Jede Regel kann ad absurdum geführt werden, wenn man sich sklavisch an ihren Wortlaut hält. Deshalb müssen sie angemessen, d.h. der jeweiligen Situation angepasst verwendet werden.

### - Sprich per "ich" statt "man" oder "wir"!

Sprechen Sie über Ihre persönliche Meinung nicht als "man" oder "wir", weil Sie sich hinter diesen Sätzen verstecken und die Verantwortung nicht für das zu tragen brauchen, was Sie sagen. Zeigen Sie sich als Person und sprechen Sie als "ich". In "man"- oder "wir"-Sätzen sprechen Sie für andere mit, von denen Sie meist gar nicht wissen, ob sie das wünschen. Ich-Aussagen dienen dazu, verantwortliche Aussagen zu machen, Projektionen zu vermeiden und weder die eigene Kreativität noch Irrtümer zu vertuschen.

### - Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Sage dich selbst aus und vermeide Interviews!

Echte Fragen verlangen nach Informationen, die nötig sind, um etwas zu verstehen oder Prozesse weiterzuführen. Fragen, die kein Verlangen nach Informationen ausdrücken, sind unecht. Sie können Vermeidungsspiele oder Werkzeuge für Machtkämpfe sein. **Aussagen** dagegen inspirieren zu weiteren Interaktionen.

### - Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen!

Verallgemeinerungen haben die Eigenart, den Gruppenprozess zu unterbrechen. Sie sind am Platz, wenn ein Thema abgearbeitet worden ist und der Wechsel zum nächsten angezeigt ist.

### - Sei authentisch und selektiv in deiner Kommunikation. Mache dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle aus, was du sagst!

Wenn ich etwas nur tue oder sage, weil ich soll, dann fehlt der Handlung meine eigene Überprüfung und ich handle nicht eigenständig. Wenn ich alles ungefiltert sage, beachte ich nicht meine und des anderen Vertrauensbereitschaft und Verständnisfähigkeit.

Wenn ich selektiv und authentisch bin, ermögliche ich Vertrauen und Verständnis. Gibt es eine stabile Vertrauensbasis, wird dieser Filter weitgehend überflüssig. Je weniger solches Filtern notwendig ist, desto produktiver und einfacher ist die Kooperation im Team.



- **Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich stattdessen deine persönliche Reaktion aus!**

Nicht-interpretative, direkte persönliche Reaktionen zum Verhalten anderer führen zu spontaner Interaktion. Interpretationen erregen Abwehr und verlangsamen den Prozess.

- **Wenn du etwas über das Verhalten oder die Charakteristik eines anderen Teammitglieds aussagst, sage auch, was es dir bedeutet, dass er so ist, wie du ihn siehst!**

Diese Regel verhindert, zusammen mit der Frage-Regel das Phänomen von Prügelknaben und Sündenböcken. Die Aussage, wie ich jemanden sehe, ist immer eine persönliche Meinung und hat keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Wenn der Sprecher hinzufügt, was ihm Fragen und Rückmeldung bedeuten, werden echte Dialoge möglich.

- **Seitengespräche oder Nebenaktivitäten haben Vorrang. Sie stören und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären!**

Wenn jemand Nebenaktivitäten entwickelt, ist er mit großer Wahrscheinlichkeit stark beteiligt. Er kann auch aus dem Teamprozess herausgefallen sein und versucht nun wieder auf einem "Privatweg" hineinzukommen. Diese Regel soll als Aufforderung, nicht als Zwang, verstanden werden.

- **Nur einer zur Zeit bitte!**

Der Gruppenzusammenhalt ergibt sich aus konzentriertem Interesse füreinander und für die Aussagen und Aktionen jedes Mitglieds.

- **Wenn mehr als einer gleichzeitig sprechen will, verständigt euch in Stichworten, über was ihr zu sprechen beabsichtigt!**

Alle Anliegen derer, die gerne sprechen wollen, werden auf diese Weise kurz erörtert, bevor die volle Teamarbeit weitergeht. Die kurze Stichwort-Kommunikation vermittelt dem ganzen Team einen Überblick über die Vielfalt der Gesprächs- und Handlungsfäden und befähigt das Team, die Themen auszuwählen. Außerdem kommt jeder so zu Wort und mindert die Bedürfnisse, sich mitzuteilen.

- **Beachte deine Körpersignale und horche in dich hinein!**

Um besser zu verstehen, was Sie im Augenblick fühlen und wollen, achten Sie auf ihren Körper. Er kann Ihnen manchmal mehr über ihre Gefühle und Bedürfnisse sagen als ihr Kopf. Versuchen Sie sich Ihres inneren Zustandes bewusst zu werden: Konzentrieren Sie sich nicht nur auf die Gruppenleistung und die anderen, sondern auch auf sich selbst: auf Ihr inneres Erleben.



## Die Dynamische Balance nach TZI

Es gehört zur Kunst des Gruppenleiters, die Ansprüche und Bedürfnisse der drei Faktoren (ICH, WIR, ES) miteinander auszugleichen und den Bezug zum Umfeld zu berücksichtigen.

Die Aufmerksamkeit auf alle Ichs zu lenken, bedeutet, dass der Einzelne Beachtung findet. Das Ich oder die Ichs sollen jedoch auf Dauer nicht wichtiger werden als die Gruppeninteraktionen, und beide zusammen wiederum dürfen nicht die Aufgabenstellung zu kurz kommen lassen.

Diese Balance gelingt nicht immer.

Es gibt durchaus personen-, gruppen- und themenlastige Phasen. Grundsätzlich soll jedoch die Aufmerksamkeit so rasch wie möglich auf **den im Moment am stärksten vernachlässigten Faktor** gelenkt werden. Das heißt nicht, dass jedem Aspekt immer gleich viel Zeitanteile eingeräumt werden muss: Die Balance trägt jedoch der Tatsache Rechnung, dass wir am Thema nicht mit voller Energie arbeiten können, wenn der Einzelne keinen Bezug dazu findet oder wenn die Gruppe mit internen Problemen belastet ist.

Kurze Situationsanalysen zwischendurch geben uns Hinweise, was zur Erreichung der Balance als nächstes getan werden sollte.

***Ohne die Beachtung der Balance lässt sich im Thema keine tragfähige Zusammenarbeit entwickeln.***

Quellen:

Hamburger Team (Eckart Fiolka, Volker Hansen)

wikipedia.org

Ruth Cohn Institut für Themenzentrierte Interaktion

Weitere Literatur:

Ruth C. Cohn: "Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion", Stuttgart 1975 / 2004



