

# TZI - THEMENZENTRIERTE INTERAKTION nach Ruth Cohn

Grundlage dieser Zusammenfassung:

**Ruth Cohn, Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Klett-Cotta 1994**

## INHALT

<b>Was ist Themenzentrierte Interaktion?</b> .....	2
Regel Nr. 1: In der Ich-Form reden.....	6
Regel Nr. 2: Motivation und Hintergrund von eigenen Fragen transparent machen .....	6
Regel Nr. 3: Bewusstsein über die eigenen Beiträge und Befindlichkeiten haben.....	6
Regel Nr. 4: Möglichst nicht interpretieren .....	7
Regel Nr. 5: Keine Verallgemeinerungen .....	7
Regel Nr. 6: Persönliche Eindrücke deutlich kennzeichnen.....	7
Regel Nr. 7: Störungen haben Vorrang .....	8
Regel Nr. 8: Es redet immer nur einer .....	8
Regel Nr. 9: Bei Überschneidungen von Redebeiträgen kurze Sammlung der Stichpunkte .....	9
<b>Zusammenfassung</b> .....	9
Der erste Schritt: Das Team lernt das Modell gemeinsam kennen .....	9
Das Problem von Theorie und Praxis .....	10
Hilfreich im Team ist ein Moderator .....	10
<b>Wer wird Moderator?</b> .....	10
Die Begrifflichkeiten der TZI für die Klärung verwenden.....	10
Wichtig: Regeln für alle sichtbar aufschreiben .....	11
Checktermine im Laufe der Zeit einführen .....	11

## Was ist Themenzentrierte Interaktion?

Mit Themenzentrierter Interaktion (TZI) wird ein Gruppenkonzept bezeichnet, das auf aktives, schöpferisches und entdeckendes Lernen - "Lebendiges Lernen" - und Arbeiten ausgerichtet ist.

TZI ist aus den Erfahrungen und Erkenntnissen der Psychoanalyse unter dem Einfluss der Gruppen- und Gesprächstherapien entstanden. Sie wurde von **Ruth C. Cohn** initiiert und in den Workshop Institutes for Living-Learning (**WILL**) von ihr und ihren KollegInnen in den USA und später auch in Europa weiterentwickelt.

TZI fördert

- sich und andere im privaten und beruflichen Bereich aufmerksam wahrzunehmen;
- Selbständigkeit und Eigenverantwortung in Kontakt mit anderen 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 von Kooperation zu nützen.

TZI setzt Strukturen im Gruppenprozess, die ein dynamisches Gleichgewicht ('dynamic balance') zwischen den verschiedenartigen Bedürfnissen des einzelnen, der Interaktion der Gruppe und deren Aufgabe ermöglichen. Das Sachthema, die Gruppe, das Wohlergehen des einzelnen und das Umfeld ('globe') - im engsten und weitesten Sinn – werden stets mitberücksichtigt.

TZI geht von Grundvoraussetzungen aus, ohne die das System in unzusammenhängende Techniken zerfallen würde:

- die Autonomie des Menschen ist umso größer, je bewusster er seine soziale und universelle Interdependenz anerkennt und aktiviert
- Wertentscheidungen sind unabdingbar und im Geiste der Achtung vor dem Lebendigen und seiner Entfaltung zu treffen
- Entscheidungen sind bedingt durch innere und äußere Grenzen - eine Erweiterung dieser Grenzen ist möglich

Teamarbeit gestaltet sich oft schwierig. Offene und versteckte Konflikte belasten die Arbeitsatmosphäre, Machtspielchen kosten Zeit und Energie und Arbeitserfolge stellen sich nur schleppend ein. Für eine wirklich effektive Teamarbeit ist es zunächst wichtig, die natürlichen Prozesse in Teams zu erkennen und entsprechende Regeln aufzustellen, die eine gute Zusammenarbeit aller ermöglichen.

## Ein Team besteht immer aus Individuen

Meist wird viel zu wenig beachtet, dass es sich bei einem Team immer um eine Gruppe von einzelnen Menschen handelt, die mit ihren ganz persönlichen Eigenschaften, Bedürfnissen und Verhaltensweisen aufeinander treffen. Ein Team besteht immer aus verschiedenen Individuen, die alle ihre Geschichte, ihre Stärken und Schwächen - oder einfacher gesagt: ihre ganze Persönlichkeit mitbringen.

## Das Modell der TZI berücksichtigt die Individualität der Einzelnen

Diese unterschiedlichen Personen treffen aufeinander und es entwickeln sich Sympathien und Antipathien, Zuneigung und Spannung, Freude und Konflikte. Bei all dem soll diese Gruppe von Menschen nun aber ein Arbeitsziel verfolgen und möglichst schnell und effektiv zu Ergebnissen kommen. Sie sehen: Teamarbeit ist eine sehr komplexe Angelegenheit.

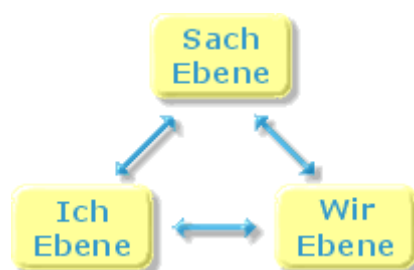
## TZI hilft, die Teamarbeit effektiver zu gestalten

Mit dem Wissen über die TZI können Sie in Zukunft Äußerungen und Konflikte im Team viel besser einordnen. Ruth Cohn hat ein Modell erarbeitet, das leicht einsichtig ist und deshalb als Kommunikationsgrundlage für jede Teamarbeit genutzt werden kann. Gleichzeitig können mit Hilfe dieses Modells Konflikte erklärt und damit nachvollziehbar werden. Zusätzlich gehören zu diesem Modell eine Reihe von Regeln, die für die praktische Kommunikation im Team sehr hilfreich sind.

Das Modell der themenzentrierten Interaktion nach Ruth Cohn beschreibt die Kommunikation und die Vorgänge in einem Team. Auch wenn es sich bei der TZI um ein theoretisches Modell handelt, so vermittelt dieses Modell jedoch ein sehr praktisches Wissen über die konkrete Teamarbeit.

## Die drei Ebenen der Teamarbeit

Ruth Cohn stellte fest, dass Gespräche und Interaktionen in Teams oder Gruppen immer auf drei verschiedenen Ebenen stattfinden: auf der **Sach-Ebene**, der **Ich-Ebene** und der **Wir-Ebene**.



Je nach Situation findet der zwischenmenschliche Austausch in einer Gruppe von Menschen stärker oder weniger stark auf den verschiedenen Ebenen statt.

## Sach-Ebene - Ich-Ebene - Wir-Ebene

**Die Sach-Ebene** - In einer Teamarbeit geht es immer darum, eine Aufgabe zu lösen, ein Thema zu bearbeiten oder eine Fragestellung zu erörtern. Diese inhaltlichen Aufgaben spielen sich auf der Sach-Ebene ab. Für die meisten ist die Sach-Ebene die wichtigste, denn dafür gibt es schließlich überhaupt erst das Team.

Zur Sach-Ebene gehören:

- alle inhaltlichen Fragen bezüglich der Arbeitsaufgabe,
- alle Informationen über das zu lösende Problem,
- inhaltliche Verständnisprobleme,
- unterschiedliche Auffassungen zur Durchführung und
- inhaltliche Ideen und Vorschläge
- u.ä.

**Die Ich-Ebene** - Neben der Sachaufgabe, die für alle Teammitglieder gleich ist, kommt jedes einzelne Teammitglied immer auch mit seiner eigenen Persönlichkeit, seinen Stimmungen oder Vorerfahrungen in das Team. Da kommt einer z.B. gutgelaunt ins Team und reißt alle anderen mit oder eine kommt frustriert und beeinflusst so die Gesamtstimmung. Ein dritter kommt wutschnaubend in die Gruppe und lässt seine Aggressionen an den anderen aus. Wichtig ist zu erkennen, dass bestimmte Verhaltensweisen und Themen von den einzelnen Personen mitgebracht werden. Sie können die Teamarbeit stark beeinflussen und müssen dann angesprochen werden. Diese Ebene ist vor allem denen nicht bewusst, für die allein der Sachaspekt einer Teamarbeit bedeutungsvoll ist.

**Die Wir-Ebene** - Da in jeder Teamarbeit die verschiedenen Personen zusammenarbeiten sollen, entsteht immer auch ein "Wir". Das Team ist eine Form von Gemeinschaft, unabhängig davon, ob sich die einzelnen Mitglieder nahe stehen und sich mögen oder nicht. Die Spannungen und Stimmungen, die aus der Gruppe heraus entstehen (abhängig davon, wer dort zusammensitzt), sind ein Thema auf der Wir-Ebene. Hier entstehen Konflikte oder auch Sympathien, die die Teamarbeit beeinflussen können. Werden solche Prozesse erkannt und transparent gemacht, können sie ggf. bearbeitet werden. Bleiben sie verdeckt und unbearbeitet, können sie die konkrete Arbeit wesentlich beeinflussen. Auch diese Ebene ist vielen Menschen nicht bewusst, aber dennoch ständig vorhanden.

### Machen Sie sich die drei Ebenen bewusst

Es ist sehr hilfreich, sich darüber im Klaren zu sein, dass in jeder Gruppe diese verschiedenen Ebenen vorhanden sind. Wenn eigentlich ein Sachthema (z.B. die Arbeitsaufgabe) besprochen werden soll, aber jemand in einem Konflikt mit einem anderen steht, beeinflusst dies den Arbeitsprozess. Diese zwei Personen können in der Regel nicht sachlich miteinander reden und werden so die Effektivität der Arbeit beeinträchtigen. Genauso kann es sein, dass einzelne Teammitglieder ihre persönlichen Probleme mit in das Team bringen und so die Atmosphäre beeinflussen. Wenn wir das TZI-Modell im Kopf haben, können wir bestimmte Reaktionen oder Äußerungen besser einordnen.

## Klarheit ist wichtig

Sehr wichtig ist es, zu erkennen, wann z.B. ein persönliches Problem in die Wir-Ebene gezogen wird, oder wann ein Wir-Problem auf der Sachebene ausgetragen wird. Es kann z.B. schnell passieren, dass jemand einen Vorschlag eines anderen Teammitglieds nur deshalb ablehnt, weil er sich vor zwei Tagen von dieser Person unfair behandelt gefühlt hat. Genauso kann es sein, dass jemand einen Streit mit anderen Teammitgliedern beginnt, um persönliche Anspannungen abzubauen. Solche Vorgänge sind uns nicht bewusst und können so die Teamarbeit erheblich beeinträchtigen. Das Modell der TZI kann uns dabei helfen, uns dieser Prozesse schneller bewusst zu werden, indem sich alle im Team immer wieder fragen, auf welcher Ebene sich eine Äußerung scheinbar und tatsächlich befindet.

## Ziel jeder Teamarbeit sollte die Integration aller Ebenen sein

Für eine effektive Teamarbeit müssen alle Ebenen ausgeglichen sein. Es darf kein Übergewicht auf einer der drei Ebenen entstehen, weil sonst der Erfolg des Teams leidet. Ein Übergewicht auf der Sach-Ebene geht zu Lasten der individuellen Bedürfnisse und des Gemeinschaftsgefühls. Ein Übergewicht auf der Ich- oder auf der Wir-Ebene kann dazu führen, dass die eigentliche Arbeit vernachlässigt wird. Genau aus dieser Angst heraus wird bei uns in der Regel großer Wert darauf gelegt, ausschließlich auf der Sach-Ebene zu agieren, um nur nicht das Arbeitsziel aus den Augen zu verlieren. Aber ein solches Vorgehen rächt sich, denn unter ungeklärten Spannungen im Team oder unausgesprochenen persönlichen Problemen leidet die Gruppenarbeit. Angestaute Frustrationen oder Schwierigkeiten abzarbeiten dauert viel länger, als ihnen kontinuierlich Raum zu geben.

## TZI heißt aber nicht, endlos Probleme zu wälzen

Eines ist wichtig: Ein Vorgehen nach der TZI bedeutet auch nicht, dass ständig nur Ich - und Wir-Probleme gewälzt werden. Probleme und Konflikte kommen dann zur Sprache, wenn (oder idealerweise bevor) sie den Prozess stören. Nimmt das Überhand, ist das Gleichgewicht ebenfalls gestört, da dann die Sach-Ebene zu kurz kommt. In einem Team sollten zwischenmenschliche Vorgänge und persönliche Probleme zwar beachtet und bearbeitet werden, über sie darf aber nicht das Sachziel aus den Augen verloren werden. Letztlich ist das Sachziel - also die Arbeitsaufgabe - ja das eigentlich Wesentliche der Teamarbeit.

Ruth Cohn hat in ihrem Werk eine Reihe von Regeln erarbeitet, die in jedem Team zu einer effektiveren und für alle beteiligten angenehmeren Arbeitsweise führen können. Dabei geht es aber nicht darum, alle Regeln einfach zu übernehmen, sondern im Team zu entscheiden, welche Regeln Sinn für die Beteiligten machen und welche nicht. Gegebenenfalls können die Regeln auch verändert und angepasst werden.

### **Regel Nr. 1: In der Ich-Form reden**

**Vertritt dich selbst in deinen Aussagen; sprich per 'Ich' und nicht per 'Wir' oder per 'Man'.**

Vielfach verstecken wir uns hinter Formulierungen wie "Man sollte das so und so machen" oder "Jeder denkt das und das." Es ist für viele viel schwerer, zu der eigenen Aussage oder Meinung zu stehen, wenn es darum geht, sie als persönliche Meinung zu kennzeichnen. Es geht bei dieser Regel darum, dass der Sprechende die volle Verantwortung für das Gesagte übernehmen soll und sich nicht hinter der Allgemeinheit oder der Gruppe verstecken kann. Diese Regel kann übrigens auch für alle Arten von Gesprächen gelten.

### **Regel Nr. 2: Motivation und Hintergrund von eigenen Fragen transparent machen**

**Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Sage dich selbst aus und vermeide das Interview.**

Grundsätzlich gilt nach Ruth Cohn: Sage etwas über Dich aus, anstatt Fragen zu stellen. Diese Regel entstand aus der Erkenntnis, dass es "echte" und "unechte" Fragen gibt. Während echte Fragen Ausdruck eines Informationsbedürfnisses sind, werden unechte Fragen z.B. für Machtspiele eingesetzt. Nach Ruth Cohn ist es wesentlich, dass die Teammitglieder immer etwas von sich selbst in den Teamprozess einbringen. Indem jedes Teammitglied aufgefordert ist, die Motivation einer Frage deutlich zu machen, wird schnell klar, um welche Art von Frage es sich handelt.

Eines noch zum Thema Fragen: Fragen können ein sehr effektives Mittel sein, um einen Prozess voranzutreiben. Solche Fragen werden tatsächlich meist von Personen gestellt, die tendenziell eine Führungsrolle übernehmen. Akzeptieren alle Teammitglieder diese Rolle, ist ein solches Vorgehen vor allem in Phasen des Zeitdrucks durchaus angemessen.

### **Regel Nr. 3: Bewusstsein über die eigenen Beiträge und Befindlichkeiten haben**

**Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mach dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle, was du sagst und tust.**

Um ein faires und vertrauensvolles Miteinander im Team zu erreichen, ist eine gewisse Filterung der eigenen Aussagen notwendig. Es kann nicht jeder immer sofort alles sagen, was ihm oder ihr gerade in den Kopf kommt. Je besser das Team im Laufe der Zeit eingespielt ist, desto mehr kann gesagt werden, weil die anderen die Äußerungen besser einschätzen können. Dennoch ist es wichtig, die eigenen Beiträge verantwortungsvoll auf das jeweilige Ziel der Gruppenarbeit hin zu überprüfen, ohne sich selbst zu verleugnen.

#### Regel Nr. 4: Möglichst nicht interpretieren

**Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich stattdessen deine persönlichen Reaktionen aus.**

Manche Menschen neigen dazu, die Redebeiträge anderer Personen zu interpretieren. So sagt jemand z.B. "Einige aus der Gruppe denken, ..." oder "Klaus will eigentlich das und das sagen." Meist haben Interpretationsversuche vor allem etwas mit dem Sprechenden selbst zu tun und führen oft zu Abwehrreaktionen desjenigen, der die Ursprungsaussage gemacht hat. Kaum jemand wird gerne interpretiert - und möglicherweise falsch gedeutet. Solche Vorgänge verlangsamen die Arbeitsprozesse. Statt zu erklären, was andere gesagt oder gedacht haben, ist es angemessener für sich selbst zu sprechen. Die einfache Grundregel lautet deshalb: jeder spricht für sich selbst! Wenn wir nicht sicher sind, was der andere gesagt hat, können wir nachfragen.

#### Regel Nr. 5: Keine Verallgemeinerungen

**Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen.**

"Immer kommst Du zu spät." - "Du lässt mich nie ausreden." Solche Verallgemeinerungen unterbrechen den Gruppenprozess. Sie werden häufig im Rahmen von kritischen Anmerkungen oder Vorwürfen geäußert und führen oft zu Abwehrreaktionen oder Gegenangriffen. Verallgemeinerungen sind nur dann sinnvoll, wenn innerhalb einer Diskussion die Ebene gewechselt werden soll, wenn z.B. ein Unterthema erschöpfend diskutiert wurde und nun wieder eine Ebene höher gegangen werden soll. Ansonsten sollte jeder möglichst seine Äußerungen auf die jeweils aktuelle Situation hin formulieren.

#### Regel Nr. 6: Persönliche Eindrücke deutlich kennzeichnen

**Wenn du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik eines anderen Teilnehmers aussagst, sage auch, was es dir bedeutet, dass er so ist, wie er ist (d.h. wie du ihn siehst).**

In dieser Feedback-Regel ist wie bei Regel Nr. 2 das Ziel ein offener Dialog. Wenn jedes Teammitglied seine Äußerungen als persönliche Meinung kennzeichnet, können die Aussagen nicht auf eine allgemeingültige Ebene gehoben werden, sondern es kann direkt zwischen den beiden Personen besprochen werden. Unser Feedback ist ja aus unserer persönlichen Sicht entstanden und kann z.B. durch unsere Tagesform oder unsere Vorerfahrungen geprägt sein.

## Regel Nr. 7: Störungen haben Vorrang

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

Diese Regel ist vielleicht die Bekannteste der TZI. Sie ist aber auch umstritten. In dieser Regel geht es um Störungen, wie z.B. ein Nebengespräch zwischen zwei Teammitgliedern. Ein solches Seitengespräch stört die Gruppe. Es kann ein Hinweis darauf sein, dass die Personen oder ein Thema nicht genug Raum in der Gruppe finden. Die Betroffenen können gefragt werden, ob das Ganze in der Gruppe besprochen werden soll. Dies aber sollte nur als ein Angebot, nicht als Zwang formuliert sein.

Die Frage bei dieser Regel ist aber, inwieweit wirklich allen Störungen - Nebengesprächen oder anderen Ereignissen - immer Vorrang gegeben werden soll. Weiter vorne wurde ja schon darauf hingewiesen, dass das Ziel der Teamarbeit schließlich das Lösen der Arbeitsaufgabe ist. Wird Störungen eine zu große Aufmerksamkeit gegeben, kann das auf Dauer zu Frustrationen im Team führen, z.B. dann, wenn sich einzelne Personen so immer in den Vordergrund drängen oder durch Störungen, die Teamprozesse dauerhaft beeinträchtigen. Diese Regel sollte also mit Klugheit angewendet werden.

## Regel Nr. 8: Es redet immer nur einer

**Nur einer zur gleichen Zeit bitte.**

Oft reden gerade in wichtigen Phasen der Teamarbeit alle durcheinander, z.B. dann, wenn eine grundlegende Fragestellung diskutiert oder eine Entscheidung getroffen werden soll. Es ist aber oft wichtig, dass jeder jedem zuhört und vor allem, dass alle einander verstehen. Nur so ist eine Verständigung möglich und nur so können Entscheidungen getroffen werden, in denen sich alle Beteiligten wieder finden. Damit die Äußerungen aller Teammitglieder von allen verstanden werden, ist es notwendig, nacheinander zu sprechen. Niemand kann mehreren Personen gleichzeitig aufmerksam zuhören. Auch nonverbale Äußerungen, wie Gesten oder starke Mimik können so ablenkend sein, dass die Akteure darauf verzichten sollten, während jemand anderes spricht.



## Regel Nr. 9: Bei Überschneidungen von Redebeiträgen kurze Sammlung der Stichpunkte

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

In den Situationen, in denen mehrere Personen reden wollen, sollte jeder zunächst nur kurz zusammenfassen, was er sagen will, worum es also geht. So kann die Gruppe entscheiden, welche Punkte in welcher Reihenfolge geäußert werden. Diese Stichpunkte können auch für alle sichtbar an einer Tafel oder auf einem Flipchart notiert werden. Wichtig ist, dass auch die Ruhigeren zu Wort kommen und nicht immer nur die dominanten Personen. Wenn alle, die etwas sagen wollen, hintereinander kurz ihren Punkt formulieren, kommt jeder zu Wort. Entscheidend ist hier, dass alle diszipliniert tatsächlich nur Stichworte äußern und nicht gleich die "Chance" nutzen, um ihren gesamten Beitrag zu leisten.

### Zusammenfassung

Diese neun Regeln geben Ihnen wichtige Hinweise, worauf bei einer effektiven Teamarbeit geachtet werden sollte. Nehmen Sie Ruth Cohns Ideen als Anlass, einmal zu überlegen, welche Regeln in Ihrem Team Sinn machen könnten. Wir haben im Folgenden noch weitere Hinweise für Ihre Teamarbeit zusammengestellt.

Die Zusammenarbeit in Gruppen lässt sich durch das Wissen über die TZI erheblich verbessern. Dabei müssen nicht alle Regeln wörtlich übernommen werden. Sie können aber die Grundlage für einen anderen Umgang der einzelnen Teammitglieder untereinander bilden. Wie lässt sich die TZI nun in der Praxis anwenden?

### Der erste Schritt: Das Team lernt das Modell gemeinsam kennen

Bevor ein Team auch nur eine Regel des TZI-Modells anwenden kann, sollten sich alle Teammitglieder gemeinsam das Wissen darüber aneignen. Nur wenn alle Teammitglieder das Modell der verschiedenen Interaktions-Ebenen (Sach-, Ich- und Beziehungsebene) im Kopf haben, verstehen und sich auch darin wieder finden können, ist es möglich, damit zu arbeiten.

Ein Teammitglied kann die Methode vorstellen und dann können alle gemeinsam darüber diskutieren. Am Ende sollten alle wissen, was die TZI beinhaltet und das Team sollte sich darüber einigen, ob eine Arbeit nach diesem Modell und mit den entsprechenden Regeln sinnvoll ist. Dabei ist es durchaus möglich, einzelne Regeln auszuwählen, Regeln abzuändern und andere aufzunehmen.

## Das Problem von Theorie und Praxis

Wenn nun alle Teammitglieder die Regeln kennen gelernt haben, geht es nun darum, sie tatsächlich auch im Team zu anzuwenden. In der praktischen Teamarbeit ist das oft ziemlich schwierig und es kann ein Weilchen dauern, bis es klappt. Oft vergessen wir unser Wissen in dem Moment, in dem wir mit anderen zusammenarbeiten. Und selbst wenn vielleicht ein Teammitglied z.B. erkennt, dass ein persönliches Problem eines Teammitglieds die Teamarbeit negativ beeinflusst oder dass es unausgesprochene Differenzen zwischen zwei Teammitgliedern gibt, ist es leider oft nicht möglich, das einfach anzusprechen und so eine Klärung zu erreichen. Selten erlaubt es das Team einem Einzelnen, sich so aus der Gruppe herauszuheben.

## Hilfreich im Team ist ein Moderator

In der Regel ist es sehr hilfreich, wenn eine Person im Team die Moderatorenrolle übernimmt. Ein Moderator ist eine neutrale Person, deren Aufgabe es ist, die Teamarbeit zu steuern. Dadurch, dass er oder sie nicht am eigentlichen Arbeitsprozess beteiligt ist, kann er oder sie einfacher die Distanz bewahren und notfalls eingreifen. Ein Moderator ordnet z.B. die Redebeiträge der einzelnen Teammitglieder, notiert wichtige Stichpunkte oder Bemerkungen und steuert den Prozess mit Fragen. Wird nach der TZI gearbeitet, ist er auch verantwortlich dafür, immer wieder das Gleichgewicht der drei Ebenen herzustellen.

## Wer wird Moderator?

Es bietet sich an, als Moderator eine Person von außen zu nehmen. Nicht immer ist es aber aus organisatorischen oder Kostengründen möglich, einen professionellen Moderator für solche Aufgaben einzusetzen. Dennoch muss nicht darauf verzichtet werden, denn es kann auch eine Person aus dem Team die Rolle des Moderators übernehmen. Die Moderatorenrolle kann abwechselnd von jedem Teammitglied eingenommen werden, so dass alle einmal dran sind und sich niemand zurückgesetzt fühlt. Sollte aber eine Person diese Funktion besonders gut ausfüllen und alle sind einverstanden, kann die Moderatorenrolle dieser Person auch für längere Zeit übertragen werden.

## Die Begrifflichkeiten der TZI für die Klärung verwenden

Praktisch an einem Modell wie der TZI ist, dass damit alle Beteiligten gemeinsame Begriffe zur Verfügung haben, mit denen sie sich relativ emotionslos verständigen können. Wenn es z.B. einmal überhaupt nicht weitergeht, kann einer in die Runde fragen: "Sagt einmal, auf welcher Ebene befinden wir uns eigentlich?" und alle wissen, was gemeint ist. Auch wenn jemand mit schlechter Laune in das Team kommt und dort seine Wut an anderen auslöst, kann man diese Person behutsam darauf hinweisen, dass er oder sie wohl etwas aus dem persönlichen Kreis mit in die Teamarbeit gebracht hat. Dann könnte man fragen, ob diese Person kurz erzählen möchte, was ihn oder sie beschäftigt. Natürlich ist das Modell der TZI kein Garant für einen konstruktiven Umgang miteinander, aber sie stellt einfache Werkzeuge dafür zur Verfügung.

### Wichtig: Regeln für alle sichtbar aufschreiben

Wenn sich ein Team dazu entscheidet, die Zusammenarbeit nach der TZI oder nach einigen Regeln daraus weiterzuführen, dann könnten z.B. die festgelegten Regeln für alle deutlich lesbar aufgeschrieben sein. Dafür bietet sich ein großes Packpapier an, das im Arbeitsraum aufgehängt wird. Während der eigentlichen Arbeit werden solche Regeln schnell vergessen. Wenn aber alle Teammitglieder jederzeit auf die Regeln schauen können, erinnern sie sich eher an die Einhaltung der Regeln. Auch für den Moderator oder für die anderen Teammitglieder ist es so einfacher, denn ein kurzer Hinweis auf die Regel an der Wand sagt alles Nötige.

### Checktermine im Laufe der Zeit einführen

Es ist sehr nützlich, in regelmäßigen Abständen die Qualität der Teamarbeit zu überprüfen. So könnte z.B. zu Beginn jede Woche eine Stunde dafür reserviert werden, dass sich alle im Team darüber austauschen können, ob die neuen Regeln eingehalten werden und ob das Modell der TZI für die Beteiligten Sinn macht. Dabei ist es wesentlich, die Zielsetzung im Auge zu haben. Sollte z.B. die Kommunikation verbessert werden, so kann sich das Team fragen: "Haben uns die neuen Regeln in Hinblick auf unser Ziel weitergebracht?" So kann die Teamarbeit konsequent verbessert werden. Solche Termine dienen der Selbstreflektion des Teams und können auch Schwierigkeiten deutlich machen, bevor sich Konflikte verhärten. Allerdings dürfen solche Termine nicht für gegenseitige Anschuldigungen missbraucht werden. Ziel ist es immer, einen konstruktiven Austausch aller Beteiligten und eine Verständigung zu ermöglichen.

(Mit Dank an die Zusammenfassung durch **Tanja Konnerth** auf <http://www.zeitzuleben.de>)