

Teamarbeit ist eine komplexe Angelegenheit und deshalb oft schwierig: offene oder verdeckte Konflikte belasten das Klima, Machtspiele kosten Zeit und Energie und Erfolge stellen sich so nur schleppend ein. Meist wird zu wenig beachtet, dass es sich bei einem Team um eine Gruppe von Individuen handelt, die ihre Persönlichkeit, Bedürfnisse und Verhaltensweisen zwangsläufig ins Team hinein bringen.

Mit der „themenzentrierten Interaktion“ beschreibt Ruth Cohn ein Modell zur Verbesserung von Kommunikation und Kooperation in einem Team. Obwohl es sich dabei um ein theoretisches Grundlagenmodell handelt, vermittelt es wertvolles Wissen für die konkrete Zusammenarbeit.

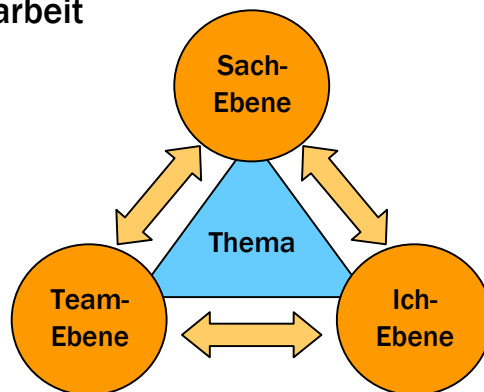
Ein entscheidender Erfolgsfaktor dieses Modells ist, dass es neben den sachlichen Aspekten auch die Individualität der Einzelnen sowie das Zusammenspiel dieser Individuen berücksichtigt. Natürlich ist es kein Garant für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, aber es stellt wirksame Werkzeuge dafür zur Verfügung.

Die drei Ebenen der Zusammenarbeit

Bei der Teamarbeit steht selbstverständlich das Thema – der Auftrag des Teams – im Mittelpunkt.

Gleichzeitig beeinflussen drei verschiedene Ebenen die Zusammenarbeit und damit die Zielerreichung:

- Sach-Ebene
- Team-Ebene
- Ich-Ebene



Sach-Ebene

Ein Team hat den Auftrag, eine Aufgabe zu bewältigen, ein Thema zu bearbeiten oder ein Problem zu lösen. Diese inhaltlichen Aufgaben spielen sich (vorwiegend) auf der Sach-Ebene ab. Dabei gilt es, inhaltliche Fragen zu klären, Vorschläge und Ideen auszuwählen, notwendige Informationen für die Lösung zu beschaffen usw.

Team-Ebene

Das Team ist eine Zweckgemeinschaft, die in erster Linie aufgrund sachlich/fachlicher Aspekte zusammengestellt wird. Sympathien, Spannungen, Stimmungen und Konflikte beeinflussen aber die Teamarbeit ganz wesentlich. Werden solche ziel-behindernde und -förderliche Gruppenprozesse transparent gemacht, kann sich die Zusammenarbeit nachhaltig verbessern.

Ich-Ebene

Jedes Teammitglied bringt neben seinem Fachwissen unweigerlich auch seine Persönlichkeit, seinen Stimmungen und seine individuellen Erfahrungen ein. Die daraus resultierenden Verhaltensweisen beeinflussen die Teamarbeit stark und müssen thematisiert werden, damit der Auftrag des Teams optimal erfüllt werden kann.

Die Grundregeln der TZI

Wenn Sie diese einfachen, aber wirkungsvollen Grundregeln im Alltag kennen und danach handeln, tragen Sie wesentlich dazu bei, dass die Zusammenarbeit in Ihrem Team verbessert wird:

- Regel 1 Sprechen Sie von „ich“ und nicht von „wir“ oder „man“!**
Stehen Sie zu Ihren Aussagen, übernehmen Sie die Verantwortung für das Gesagte und verstecken Sie sich nicht hinter der Allgemeinheit.
- Regel 2 Vermeiden Sie Verallgemeinerungen!**
Verallgemeinerungen unterbrechen und behindern den Gruppenprozess, weil sie oft zu Abwehrreaktionen oder Gegenangriffen der anderen führen. Machen Sie Ihre Aussagen an konkreten, nachvollziehbaren Beispielen fest.
- Regel 3 Machen Sie den Hintergrund Ihrer Fragen transparent!**
Stellen Sie „echte“ Fragen und bringen Sie damit Ihr Informationsbedürfnis zum Ausdruck. Verzichten Sie auf Wissensdemonstrationen oder Machtspiele mit „unechten“ Fragen.
- Regel 4 Machen Sie sich bewusst, was Sie denken, fühlen und sagen!**
Verleugnen Sie Ihre Meinung nicht. Aber überprüfen Sie vor jeder Aussage, ob Ihr Beitrag zur Erreichung des Teamziels oder zur verbesserten Kooperation beiträgt.
- Regel 5 Machen Sie persönliche Eindrücke als solche erkennbar!**
Pflegen Sie einen offenen Dialog und deklarieren Sie Ihre Aussage als persönliche Meinung. So kann Ihre Aussage direkt zwischen Ihnen und den Betroffenen besprochen werden.
- Regel 6 Halten Sie sich mit Interpretationen zurück!**
Jeder spricht für sich selbst. Erklären Sie nicht, was andere gemeint haben. Sonst verlangsamten Sie den Arbeitsprozess und provozieren allenfalls Abwehrreaktionen desjenigen, der die Aussage gemacht hat.
- Regel 7 Behandeln Sie Störungen mit Vorrang!**
Nebengespräche können ein Hinweis darauf sein, dass eine Person oder ein Thema nicht genug „Raum“ in der Gruppe findet. Machen Sie ein Nebengespräch zum Thema für alle. Achten Sie aber darauf, ob das Besprechen des Nebenthemas den Teamprozess fördert oder eher behindert.
- Regel 8 Disziplin – Nur einer zur gleichen Zeit, bitte!**
Jeder soll jedem zuhören und alle sollen einander verstehen können. So werden Entscheidungen getroffen, die von allen akzeptiert werden. Wenn jeder seine Aussage vorgängig in Stichworten kurz zusammenfasst, erhalten alle vor den einzelnen Voten einen Überblick.

Anwendungstipps

Es wäre sinnlos, diese Grundregeln 1:1 zu übernehmen oder einfach ab sofort für Ihr Team als gültig zu erklären. Die nachstehenden Tipps helfen Ihnen, das Modell zu adaptieren und in der Praxis erfolgreich umzusetzen.

Lernen Sie das Modell gemeinsam kennen

Bevor Sie mit dem TZI-Modell arbeiten, sollten sich alle in Ihrem Team das Wissen darüber aneignen. Nur wenn alle das Modell und die drei Ebenen im Kopf haben, verstehen und sich auch darin wieder finden, ist es möglich, damit optimal zu arbeiten. Aber seien Sie geduldig und geben Sie sich die nötige Zeit: es ist vielleicht ungewohnt und kann dauern, bis es klappt.

Vereinbaren Sie die Regeln gemeinsam

Es ist wichtig, dass die künftig geltenden Regeln gemeinsam diskutiert und vereinbart werden. Dabei ist es durchaus erlaubt, einzelne Regeln auszuwählen, abzuändern und andere aufzunehmen. Notieren Sie diese z.B. auf einem Flip-Chart und sorgen Sie so dafür, dass sie jederzeit und von allen zu lesen sind; sie werden sonst während der Arbeit schnell vergessen.

Schaffen Sie Klarheit

Werden Sie sich bewusst, welche „Spielchen“ ablaufen und so die Teamarbeit belasten. Thematisieren Sie diese und schaffen Sie Klarheit, indem Sie in solchen Situationen fragen, auf welcher Ebene Ihr Team sich scheinbar und tatsächlich gerade befindet: „Sagt mal, auf welcher Ebene befinden wir uns eigentlich im Moment?“

Wälzen Sie nicht endlos Probleme

Zwischenmenschliche Vorgänge sollen zwar beachtet und bearbeitet werden, Probleme und Konflikte zur Sprache kommen, wenn Sie den Prozess gefährden oder stören. Das Sachziel darf dabei aber nicht aus den Augen verloren werden. Vergessen Sie nicht: letztlich ist die Aufgabe bzw. der Auftrag des Teams das eigentlich Wesentliche der Teamarbeit.

Setzen Sie einen Moderator ein

Oft ist es hilfreich, wenn eine Person die Moderatorenrolle übernimmt. Das kann ein Teammitglied sein oder eine Person von aussen. Die Aufgabe des Moderators ist es, die Teamarbeit zu lenken: er ordnet zum Beispiel die Redebeiträge, notiert Stichworte am Flip-Chart, steuert den Prozess mit Fragen und sorgt für das Gleichgewicht der drei Ebenen.

Überprüfen Sie Ihre Arbeit regelmässig

In regelmässigen Abständen sollten Sie überprüfen, ob die Qualität der Teamarbeit stimmt, ob die vereinbarten Regeln eingehalten werden und ob sie noch Sinn machen. Bei solchen Checks geht es nicht um gegenseitige Schuldzuweisungen. Ziel ist es, einen konstruktiven Austausch und eine Verständigung zu erreichen, um so die Teamarbeit kontinuierlich zu verbessern.

(Quellen: Ruth C. Cohn: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, 2000 und Dr. Gerhard Fatzer und Dr. Sabina Schöfer, unveröffentlichtes Seminarmanuskript, 2002)