

### Den Kooperations- und Kommunikationsstil verbessern

In Weiterbildungsgruppen oder in Projektteams stehen die sachlichen Themen, die Zielerreichung und das Organisationsumfeld oftmals im Vordergrund. Die Zusammenarbeit wird vorwiegend auf der Sachebene vorbereitet und besprochen, die Prozesse zwischen den Menschen bleiben oft unbeachtet. Damit die objektiven Sachthemen bewältigt werden können, dürfen die Bedürfnisse aus dem ICH- und dem WIR-Aspekt (wie Anerkennung, aktive Mitgestaltung, Zusammengehörigkeitsgefühl, Atmosphäre) jedoch nicht unberücksichtigt bleiben. Vielmehr ist für die Gestaltung von Bildungs- und Arbeitsprozessen zu fragen, wie die Inhalte in dem spezifischen Beziehungskontext organisiert werden müssen, um sich wirksam in einer dynamischen Balance von Sach- und Beziehungsebene entfalten zu können. Ruth Cohn, die Begründerin des Modells der „Themenzentrierten Interaktion“ (TZI), zeigt einen gangbaren Weg auf, wie diese Gestaltung gelingen kann. Basierend auf dem Selbstverständnis einer wertschätzenden Grundhaltung gegenüber Menschen und der Welt sowie der Anwendung bestimmter Postulate und Hilfsregeln können die Teilnehmer oder Teammitglieder inhaltliche Aneignungsprozesse durch einen guten Kooperations- und Kommunikationsstil verbessern.

#### Die Postulate und Hilfsregeln

- Sei dein eigener Chairman,  
trage für dich und deine Entscheidungen selbst die Verantwortung.
- Störungen haben Vorrang,  
denn sie haben einen realen Ursprung. Wenn dieser Grund nicht angesprochen und beseitigt wird, wird auch die Zusammenarbeit im Team verhindert.
- Vertrete dich selbst in deinen Aussagen,  
sprich per „Ich“ und nicht per „Man“ oder „Wir“
- Vermeide Interpretationen,  
beziehe dich auf das, was du konkret beschreiben kannst.
- Bleib authentisch in deiner Kommunikation,  
äußere nicht jeden Gedanken, erläutere bei einer Frage ihren Hintergrund.
- Achte auf Deine Körpersprache,  
nonverbale Kommunikation übersetzt, wie das Gesagte zu verstehen ist.

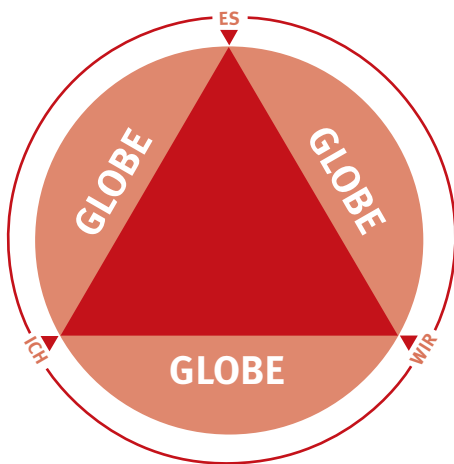
## Arbeitshilfen | Themenzentrierte Interaktion

### Die Grundstruktur einer Gruppe

- ICH,  
die Gruppenmitglieder
- WIR,  
die Interaktion untereinander
- THEMA,  
die gemeinsame Arbeitsaufgabe, ein Projekt
- GLOBE,  
die Umgebungsvariablen, die das Team beeinflussen

### Das TZI-Dreieck

Das auf Ruth Cohn zurückgehende Modell eines Dreiecks greift die Anliegen und Bedürfnisse der einzelnen Personen auf, nimmt die Beziehungen der Gruppe in den Blickpunkt und stellt eine Verbindung zur gemeinsamen Aufgabe her. Gleichmaßen werden die Einflüsse der Umwelt berücksichtigt. Mit Hilfe des Dreiecks kann in der Zusammenarbeit geprüft werden, ob die Gleichgewichtigkeit der Faktoren aufgenommen wurde und ob sich die Gruppe in einer dynamischen Balance befindet. Zugleich können Verhaltensstile erkannt werden, die zu Störungen dieser Dynamik führen.



## Arbeitshilfen | Themenzentrierte Interaktion

### Die Verhaltensstile

- **ICH:** selbstorientiertes Verhalten  
Das Verhalten ist darauf ausgerichtet, die eigenen Bedürfnisse und Interessen durchzusetzen. Problematisch ist die vorrangige Befriedigung der individuellen Bedürfnisse, wenn jene nicht mit den Gruppenzielen übereinstimmen.
- **WIR:** beziehungsorientiertes Verhalten  
Das Verhalten trägt zu einer guten Arbeitsatmosphäre in einem offenen Klima bei. Durch unterstützendes Handeln werden Konflikte gelöst und Kompromisse gefunden. Im Vordergrund steht die Beteiligung aller am Gruppenprozess.
- **THEMA:** themen-/aufgabenorientiertes Verhalten  
Das Verhalten dient dem Zweck der Gruppe, das gemeinsame Ziel zu erreichen. Charakteristisch für diesen Verhaltensstil sind alle Tätigkeiten, die einen Einfluss auf die Struktur, den Prozess und das Ziel haben.

Das skizzierte Basiswissen über die Gestaltungsmöglichkeiten von Gruppen- und Arbeitsprozessen mit Hilfe der themenzentrierten Interaktion dient dem Weiterbildner beziehungsweise dem Projektleiter in zweierlei Hinsicht. Zum einen können die Prozesse in der Planungsphase mitgedacht und an der Arbeitsweise der TZI ausgerichtet werden. Zum anderen können stark ausgeprägte Verhaltensstile, die zu Konflikten führen, bearbeitet werden, um eine förderliche Arbeitsatmosphäre aufrechtzuerhalten.

### Tipps

Die Arbeitshilfe „Themenzentrierte Interaktion“ zeigt die Möglichkeit auf, die Inhalte mit den Prozessen zu verbinden, die zwischen den Menschen in Bildungs- und Arbeitsprozessen geschehen. Da jegliche soziale Interaktion, also der direkte zwischenmenschliche Kontakt, das Fundament der Kommunikation ist, liegt in dem Vorgehen nach TZI die Chance, beides zu verbessern. Es ist einen Versuch wert, als Mensch zu den anderen Menschen in Beziehung zu treten und in dem Erschließen gelungener Verständigungsprozesse gemeinsam die sachlichen Themen zu bearbeiten.

## Arbeitshilfen | Themenzentrierte Interaktion

### Beobachtungsbogen für Gruppenprozesse – Kopiervorlage

Auswertung der Ausprägung von Verhaltensstilen im Gruppenprozess

Verhalten	Beobachtungsmerkmale	+	o	-
ICH	- organisiert und strukturiert die Bearbeitung der Aufgaben in der Gruppe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- bringt gute und viele Ideen ein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- trifft wichtige Entscheidungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- bezieht andere in die Diskussion mit ein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- hört aktiv zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- lässt die anderen ausreden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- akzeptiert andere Meinungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- kommuniziert klar und verständlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WIR	- die Gruppe organisiert die Aufgabenverteilung und strukturiert den Prozess gemeinsam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- es erfolgt eine Rollenverteilung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- die Leitungsrolle wird einvernehmlich definiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- jeder ist aktiv beteiligt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- die Arbeitsatmosphäre ist offen und kooperativ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Konflikte werden bearbeitet und gelöst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Inhalts- und Beziehungsebene sind in Balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- Gefühle, Antipathien und Sympathien werden wahrgenommen und besprochen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AUFGABE	- das Ziel und die Aufgaben werden für alle verständlich formuliert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- jeder hat das Gruppenziel akzeptiert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- die Aufgaben werden nach Talenten verteilt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- die Leistung wird kontinuierlich überprüft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- die Ideen einzelner werden einbezogen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- es wird Hilfestellung für andere geleistet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	- bei nachlassender Motivation wird ein neuer Anreiz gefunden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>