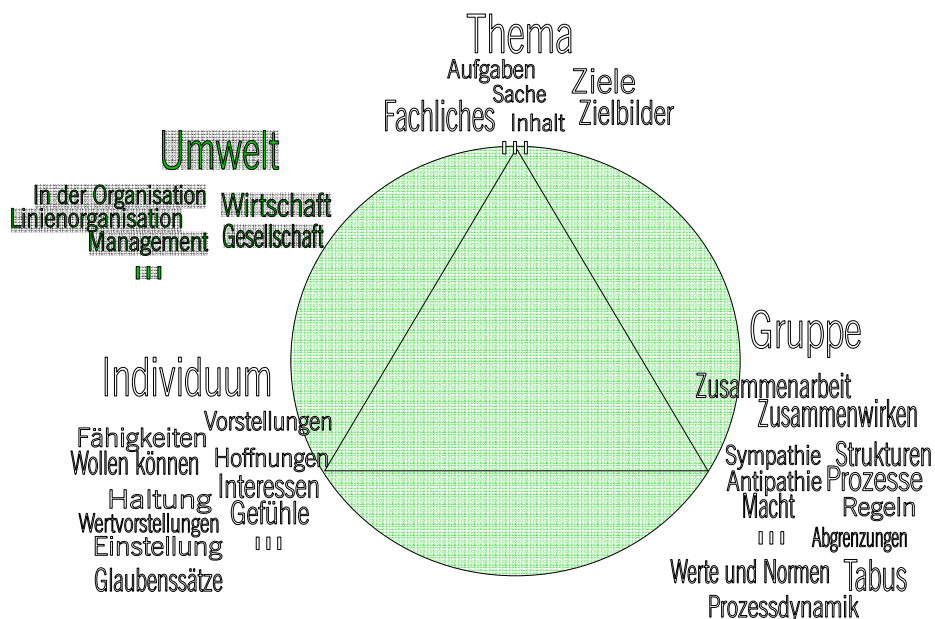


Themenzentriert interaktionell Gruppenprozesse führen

Themenzentriertes interaktionelles arbeiten (TZI) folgt einem Konzept zur Arbeit in Gruppen, das Mitte der 1950er Jahre in den USA von der Psychoanalytikerin und Psychologin Ruth Cohn und weiteren Vertreterinnen der Humanistischen Psychologie entwickelt wurde.

Im Zentrum steht soziales Lernen und persönliche Entwicklung. Das ursprüngliche Anliegen Ruth Cohns war es, ein Konzept zu entwickeln, das ‚dem gesunden Menschen ein Leben ermöglicht, in dem er gesund bleiben kann‘. Gesundheit bezieht sich hier nicht bloss auf das individuelle Wohlbefinden, sondern auch auf die politische und soziale Verantwortlichkeit in der Welt.

Rückgrat der themenzentrierten interaktionellen Arbeit ist das auch als ‚TZI-Dreieck‘ bekannte Modell, aufgebaut aus dem Dreieck Ich – Wir – Es, eingebettet in den Globe, ein nicht spezifisches auf das Gefüge im Dreieck einwirkendes Umfeld. Je nach Entwicklung und Verlauf von Gruppenprozessen steht einer der vier Faktoren stärker im Fokus der Aufmerksamkeit. Themenzentriert interaktionelles Arbeiten bedeutet, die Gruppe in ihrem Zusammenwirken und schliesslich in ihrer Produktivität voranzubringen, indem alle vier Faktoren in ihren jeweiligen Beziehungen situativ passend und mit Besonnenheit gestaltet werden. Eine Grundregel des TZI-Modells heisst: Störungen haben Vorrang: Kommt der Arbeitsprozess ins Stocken, so gilt es die Ursache(n) für die Störung im TZI-Dreieck zu identifizieren, um sie dann zu bearbeiten. Erst dann wird ein Weiterarbeiten ‚an der Sache‘ wieder effektiv.



Die drei Angelpunkte und das Umfeld

- Thema:** Im Thema ist der Inhalt formuliert, mit dem sich die Gruppe beschäftigen soll. Das Thema ist der Fokus, auf den sich die Aufmerksamkeit der Gruppenmitglieder richtet. Der Themenformulierung wird deshalb grosse Bedeutung beigemessen. Das Thema kann sowohl rein sachliche wie auch emotionale oder soziale (das Gruppengeschehen betreffende) Aspekte enthalten.
- Individuum:** Mit der "Ich-Ecke" des TZI-Dreiecks wird die Wichtigkeit und Bedeutung des einzelnen, anwesenden Individuums betont, das da ist mit seinen Gedanken, Phantasien, Gefühlen, Hoffnungen, Motiven, Ängsten, Befürchtungen, "Privat-Philosophien" etc.
- Gruppe:** Die Gruppe ist das, was sich zwischen den einzelnen Individuen (Ich's) abspielt. Die Beziehungsebene mit den gruppendynamischen Prozessen. Die hier wirksam werdenden Kräfte haben zu tun mit Sympathie und Antipathie, mit Machtausübung und Rivalität, mit Koalitions- und Fraktionsbildung etc.
- Umfeld:** Der das TZI-Dreieck umfassende ‚Globe‘ macht deutlich, dass die Gruppe sich nicht im luftleeren Raum befindet. Was die Gruppe tut, steht im Zusammenhang mit Realitäten wie Arbeitsumfeld, wirtschaftliche und politische Entwicklung, "Vernetzung" mit anderen Gruppen, ökologische Situation etc.

Die anspruchsvolle Aufgabe der leitenden Person besteht während der produktiven Phase einer Gruppe darin, die 'Balance' seiner Aufmerksamkeit zu halten zwischen

- : der Führung und Unterstützung der inhaltlichen Arbeit, d.h. der Arbeit am jeweiligen Thema,
- : der Gestaltung und Steuerung der Interaktion in der Gruppe und
- : der Arbeit mit einzelnen Gruppenmitgliedern, damit sie sich produktiv und in Zusammenarbeit mit den anderen Gruppenmitgliedern in der thematischen Arbeit eingeben können.

Damit soll sichergestellt werden, dass sowohl die Produktivität der einzelnen Gruppenmitglieder sichergestellt und gefördert wird, dass das Zusammenwirken in der Gruppe eine optimale Produktivität ermöglicht und dass gleichzeitig die Aufgabe und das Ziel im Fokus bleibt.

Arbeitsblatt zu den vier Aspekten themenzentrierter interaktioneller Arbeit

Einige Leitfragen zur Überprüfung der Produktivität, Effizienz und Effektivität von Gruppen oder Teams:

1. Aufgabe, Arbeit, Arbeitszuteilung, Kompetenzen

- Wie lautet der Auftrag? Ist der Auftrag/die Aufgabenstellung klar und geklärt?
- Wie soll die Arbeit erfüllt werden? Ist die Arbeitsweise, die Methodik geklärt und gesichert, bestimmt und beschrieben?
- Wie wird die Arbeit verteilt?
- Wie sind die Zuständigkeiten geregelt? Wer hat welche Zuständigkeitsbereiche? Sind die Kompetenzen klar und verteilt? Gibt es Pflichtenhefte?
- Wie werden Ferien und Absenzen geregelt?
- Wie wird die Arbeit kontrolliert? Wer kontrolliert die Arbeit?

- Worauf muss die leitende Person achten, was kann verbessert werden bezüglich Aufgabe, Arbeit, Arbeitszuteilung und Zuständigkeiten?**

2. ICH's – die einzelnen Gruppen oder Teammitglieder

Charakteristika der einzelnen Personen:

- Was sind die Stärken und Schwächen der einzelnen Gruppen-/Teammitglieder bezüglich der Aufgabe und der Zusammenarbeit mit anderen?
- Wie ist das Engagement/die Motivation der einzelnen Teammitglieder? (Können, wollen, dürfen)
- Was brauchen die einzelnen Gruppen-/Teammitglieder, um ihre Stärken wirklich zu entfalten?

- Hinsichtlich welcher Aspekte persönlicher Stärken und Schwächen muss die leitende Person aktiv werden, was kann verbessert werden?**

3. WIR – Das Arbeitsteam

- Wie wird in der Gruppe/im Team zusammengearbeitet? Wie ist das Arbeitsklima?
- Welche Sympathie/Antipathie-Konstellationen zeigen sich?
- Welche Machtansprüche bestehen im Team – wie wird Macht ausgeübt?
- Was für formelle und informelle Regeln und welche Verhaltensregeln und –codexe gelten im Team? Sind sie zielförderlich, förderlich oder hemmend?
- Welche Rollen werden gespielt? Wer hat welche Rollen? Formelle und informelle?
- Wie wird mit Spannungen, Konflikten, Konkurrenzsituationen umgegangen? Ist dieser Umgang förderlich für die Produktivität des Teams?
- Wie unterstützen sich die Teammitglieder gegenseitig?

- Was kann verbessert werden? Wie und womit kann die leitende Person die Produktivität, die Effizienz und Effektivität des Teams fördern?**

4. Das Umfeld

- Wie ist das Team/die Gruppe im Gesamtbetrieb integriert? Wie ist das Zusammenwirken mit anderen Teams/Gruppen/Organisationseinheiten? Ist diese Art des Zusammenwirkens produktivitätssteigernd, effizient und effektiv im Dienste der gesamten Organisation?
- Haben Aussenstellen, Menschen oder Organisationen, mit denen das Team/die Gruppe zusammenarbeitet oder zusammenarbeiten muss einen Einfluss auf die Arbeit der Gruppe/des Teams? Ist dieser Einfluss förderlich, beeinträchtigend, notwendig?
- Welche anderen Faktoren im Umfeld der Gruppe/des Teams bestimmen die Arbeit?
Welche davon wirken produktiv, welche beeinträchtigen die Produktivität?
- **Was kann verbessert werden?**