

# GEMEINSAM LEICHTER ANS ZIEL

Wir Menschen sind soziale Wesen – die beste Voraussetzung für gelungene Teamarbeit.

VON CLAUDIA RIXECKER

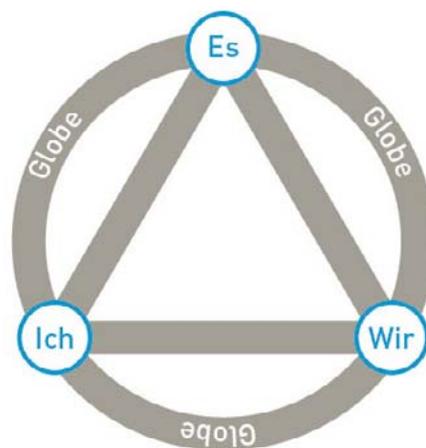
**K**ennen Sie das? Sie sind auf eine Party eingeladen, kennen die Gastgeberin und sonst niemanden. Es ergeben sich Gespräche. Oder auch nicht. Man fühlt sich wohl. Oder auch nicht. Entweder gehört man zu den letzten Gästen, die gehen. Oder zu den ersten.

Und dann gibt es Partys, da herrscht von Anfang an ein Wir-Gefühl. Da haben sich die Gastgeber:innen Gedanken gemacht, alle fühlen sich willkommen und als Teil eines Ganzen.

Die Autorin Priya Parker<sup>1</sup> nennt die Fähigkeit, gelungene Treffen zu organisieren, „The Art of Gathering“. Sie erklärt, dass dafür schlicht und einfach alle Gäste den Zweck des Zusammenkommens kennen müssen. Dann ist die Basis für ein unvergessliches Fest oder eine gewinnbringende Veranstaltung gegeben. Also statt „Familienfest“ beispielsweise „Wiedersehensfeier“, weil man endlich nach einer langen Zeit wieder zusammen feiert. Am besten bringt jeder Gast etwas mit, das für die Zeit steht, in der man sich nicht gesehen hat. Und schon sind alle eingebunden und das Wir-Gefühl ist da. So einfach und doch so wirkungsvoll!

Ähnlich wie bei den Festen verhält es sich mit Teamarbeit: Es gibt einen Zweck und Teilnehmer:innen. Der große Unterschied zu einer Party ist, dass die Teammitglieder oftmals nicht freiwillig teilnehmen. Und dass ein Ziel erreicht werden muss. Aber auch bei einem Team ist es wichtig, dass ein

„Wir“ entsteht. Alle drei Variablen finden sich in Ruth Cohns Modell der Themenzentrierten Interaktion (TZI): Bei einem Team geht es um die Sache, „Es“. „Es“ rangiert gleichrangig mit dem „Ich“, jedem einzelnen Teammitglied, und dem „Wir“, der Gruppe. Die drei Variablen interagieren im „Globe“, dem Umfeld. Alle Bestandteile stehen in einem wechselseitigen Zusammenhang.



Das Modell der Themenzentrierten Interaktion<sup>2</sup>

Ich finde dieses Modell großartig, wird doch dadurch deutlich, wie komplex Teamarbeit ist. Es ist nicht damit getan, Experten zusammenzutrommeln und ein Ziel („Es“) vorzugeben. Es muss auch dafür gesorgt werden, dass sich jedes einzelne Mitglied mit dem Team identifiziert, damit ein „Wir“ entsteht. Damit dies gelingt, hat Ruth Cohn folgendes Postulat formuliert: Störungen haben Vorrang! Schließlich steht eine Störung für

die Unzufriedenheit eines „Ich“, die Auswirkungen auf „Es“ und „Wir“ haben kann. Ebenfalls denkbar: Ist das „Ich“ zu stark, leiden „Wir“ und „Es“. Oder: Ein Ziel („Es“), das unerreichbar ist, wird „Ich“ und „Wir“ überfordern und schließlich frustrieren. Ein starkes „Wir“ kann eventuell dazu führen, dass „Es“ vernachlässigt wird. Findet das alles in einem wenig motivierenden „Globe“ statt, ist das Projekt zum Scheitern verurteilt.

Bevor ich mich als Kommunikationstrainerin und Mediatorin selbstständig gemacht habe, habe ich als Referentin in der privaten Wirtschaft sowie an einer Hochschule gearbeitet. Ich war Teil einiger Teams und habe viele Vorgesetzte erlebt. Wenn ich zurückblicke, kann ich sagen, dass ich sehr selten Teamarbeit erlebt habe, bei der das TZI-Modell im Gleichgewicht war. Zwar gab es beispielsweise ein sehr beeindruckendes Bürogebäude, es fehlte jedoch an der wertschätzenden Firmenkultur. Oder die Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder wurden nicht berücksichtigt. Teilweise waren die Aufgaben unlösbar oder es fehlten wichtige Informationen, um ein akzeptables Ergebnis zu erlangen.

Dabei bedarf es nicht viel, um „Es“, „Wir“ und „Ich“ ins Gleichgewicht zu bringen. Wir Menschen sind soziale Wesen. Es liegt uns im Blut, mit anderen zu interagieren, sonst könnten wir nicht überleben. Auch brauchen wir andere Menschen, um uns als Persönlichkeit zu definieren. Stellen Sie sich vor, Sie würden allein auf einer Insel

<sup>1</sup> <https://www.priyaparker.com/>

<sup>2</sup> <https://wb-web.de/wissen/interaktion/Themenzentrierte-Interaktion-TZI.html>

# Wie soll man mit jemandem zusammenarbeiten, der eine andere Wahrnehmung hat als man selbst?

leben. Sie könnten sich, nach unserem Verständnis, völlig danebennehmen. Es würde nicht auffallen, da es niemanden geben würde, der dies verurteilt. Es gäbe keine allgemein gültigen Verhaltensweisen, denn Sie allein definierten, was richtig und was falsch ist.

Glücklicherweise ist das Gegenteil der Fall. Ein Säugling spiegelt beispielsweise die Eltern und sorgt auf diese Weise dafür, dass sie sich um ihn kümmern und er überlebt. (Wir alle lächeln, wenn wir einen Säugling sehen, nicht wahr? Oder lassen uns sogar zu einem „Duzi-duzi“ hinreißen.) Spannend wird es, wenn das Kind anfängt zu laufen und sich auf den Weg macht, seine Welt zu erkunden. Durch die Rückmeldungen der Personen, die auf es aufpassen, lernt das Kind die Regeln der Gemeinschaft kennen. Wie es sich dabei als Individuum entwickelt, hängt von vielen verschiedenen Faktoren ab – auf jeden Fall aber von der Interaktion mit anderen.

Der Mensch braucht also andere Menschen. Das ist doch die ideale Voraussetzung, um im Team zusammenzuarbeiten! Ja, wenn man Folgendes bedenkt: Jeder Mensch ist anders. Wir durchleben unterschiedliche Biografien, unser Wahrnehmungsfilter (der aus ca. 60.000 Entscheidungen pro Tag, die wir fällen müssten, 10.000 auswählt, damit wir nicht durchdrehen) setzt bei jeder Person andere Prioritäten. Eine weitere Rolle spielt unser Persönlichkeitstyp: Während die einen eher still und in sich gekehrt sind, sind andere laut und impulsiv. Echt jetzt?! Wie soll man mit jemandem zusammenarbeiten, der eine

andere Wahrnehmung hat als man selbst? Da sind doch Missverständnisse vorprogrammiert! Stimmt. Allerdings gibt es eine Lösung: klare und wertschätzende Kommunikation. Sie versetzt uns in die Lage, Bedürfnisse zu erkennen, Vertrauen aufzubauen und Beziehungen herzustellen. Der Arbeitskollege geht davon aus, dass das Projekt in vier Wochen beendet ist, ich meine, dass es mindestens sechs Wochen dauern wird. Mithilfe klarer und wertschätzender Kommunikation finden wir einen Kompromiss. Gut und schön. Aber wie kann man diese Art zu kommunizieren verinnerlichen? Nicht immer gelingt es, in der Hitze eines Gefechts die Ruhe zu bewahren und das große Ganze im Blick zu haben. Hier bin ich ganz klar im Vorteil: Ich habe drei Hunde, die mir sofort und unverfälscht spiegeln, ob ich mich klar und wertschätzend verhalte. Sie verfügen über die Gabe, mich und Menschen überhaupt, lesen zu können. Es hat keinen Zweck, etwas vorzugeben, was nicht ist. Meine Hunde kennen die Wahrheit.

Aber was machen diejenigen, die keinen Hund haben? In dem Fall empfehle ich die CALM-Methode von Jennifer Kolari.

- „C“ steht für connect, heißt: Laptop aus, Handy weg, sich voll und ganz auf den anderen konzentrieren.
- „A“ gleich affect: Ich nehme die Stimmung des anderen auf und an.
- „L“ steht für „listen“: Zuhören. Wenn man hier angekommen ist, entsteht automatisch
- „M“: mirroring, Spiegeln.

Wichtig dabei ist, neutral zu bleiben. So signalisiert man, dass man die Botschaft des anderen verstanden hat, ohne sich von seiner Stimmung anstecken zu lassen (was besonders in Konflikten sehr hilfreich ist). Ein Beispiel? Ich komme wutentbrannt nach Hause. Die Nachbarin hat sich beschwert, dass die Mülltonne fünf Zentimeter auf ihrem Grundstück steht. Was möchte ich jetzt wohl von meinem Partner hören? „Stell dich nicht so an, du kennst sie doch.“ Oha, keine gute Idee. Die Reaktion nach der CALM-Methode wäre „Oh nein! Schon wieder. Man könnte fast meinen, sie wartet darauf, dass sie dich maßregeln kann.“ Damit hat mir mein Partner signalisiert, dass er meine Botschaft gehört und verstanden hat, aber er hat sich nicht auf meine Seite gestellt und ebenfalls gegen die Nachbarin gewettert. Mit ziemlicher Sicherheit werde ich mich beruhigen. Für mich steht fest: Ohne klare und wertschätzende Kommunikation am Arbeitsplatz wird es in Zukunft auf keinen Fall mehr gehen. Die jungen Menschen haben andere Erwartungen an ihr Arbeitsleben. Studien belegen, dass Vertreter der Generation Z, also diejenigen, die zwischen 1997 und 2012 geboren wurden, am ehesten kündigen würden, wenn sie mit ihrer Arbeit unzufrieden sind. Sie haben mitbekommen, dass ältere Arbeitnehmer unter Burnout, Zeitmangel und wirtschaftlicher Unsicherheit leiden, und fordern mehr von ihren Arbeitgebern: höhere Gehälter, mehr Freizeit, die Möglichkeit, örtlich unabhängig zu arbeiten, und mehr soziale und ökologische Verantwortung durch

# TRAINER | KONGRESS | BERLIN

Der Ideenmarkt für - Trainer/innen - Coaches - Weiterbildner

36 Workshopthemen  
zur Auswahl

**50,- EUR Rabatt** Gutschein-Code: PRAKOM 2023  
für Leser/innen PRAXIS KOMMUNIKATION

Freitag 23. März 2023  
und/oder  
Samstag 24. März 2023

[www.trainer-kongress-berlin.de](http://www.trainer-kongress-berlin.de)



die Unternehmen. 82 % der befragten aus der Gen Z wünschen sich einen „Tag der mentalen Gesundheit“, 77 % halten es für wichtig, dass ihr Unternehmen Bemühungen um Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration unterstützt.<sup>3</sup>

Wie stellte Henry Ford so treffend fest? „Zusammenkommen ist der Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“ Damit dies auch in Zukunft gelingt, benötigen Teams professionelle Unterstützung. Beide Tools, TZI und CALM, sind ein fester Bestandteil meines Methodenkoffers. Mittels TZI begeben sich Teams auf die Metaebene und behalten das große Ganze im Blick. Durch CALM spiegeln sie die einzelnen Teammitglieder und tragen so dazu bei, dass „Ich“, „Wir“ und „Es“ im Gleichgewicht sind. Auf diese Weise kann ich dafür sorgen, dass Teams erfolgreich arbeiten können. Immer mit

dabei: meine Hunde. Ich habe meinen Traumberuf gefunden! ■

## WEITERFÜHRENDES MATERIAL

Umfassende Informationen zu TZI finden sich hier: <https://www.ruth-cohn-institute.org/was-ist-tzi.html>

Buch: C. Löhmer; R. Standhardt: TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten: Einführung in die Themenzentrierte Interaktion. Klett-Cotta, Stuttgart 2015

## CALM

Video: Jennifer Kolari on the Superpower of the CALM Technique: <https://www.youtube.com/watch?v=fppxgAnbED4>

Buch: Jennifer Kolari: You're Ruining My Life! Surviving The Teenage Years With Connected Parenting, 2011

© Businessfotografie  
Frau Winkelmann



**Claudia Rixecker** ist Diplom-Sozialwissenschaftlerin, Kommunikationstrainerin, Mediatorin, Teenager-Lobbyistin und Hundefan. Sie hat 2018

zweiMITvier gegründet und bietet Kommunikationstrainings für Schulklassen und Familien mit Teenagern an. Des Weiteren ist sie Lehrbeauftragte der Justus-Liebig-Universität Gießen, wo sie mit Lehramtsstudierenden und zukünftigen Kindheitspädagoginnen arbeitet.

[www.zweimitvier.de](http://www.zweimitvier.de)

<sup>3</sup> <https://www.bbc.com/worklife/article/20220613-gen-z-the-workers-who-want-it-all>