

## Tool: TZI-Dreieck

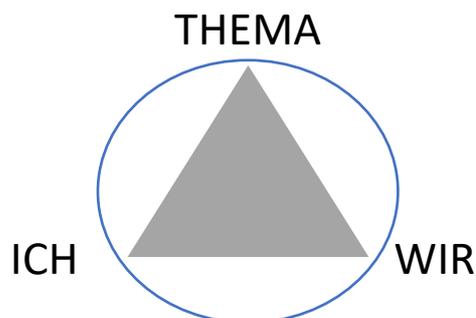
Steckbrief		
<b>Coaching-Anlass:</b>	Entwicklung von Teams, die bereits zusammen arbeiten; Start von Strategieklausuren	
<b>Zeit:</b>	1,5-2 Stunden	
<b>Anzahl Teilnehmer<sup>1</sup>:</b>	2-6	
<b>Infrastruktur, Materialien:</b>	Moderationskarten, Stifte, Pinnwand Alternativ: Papier und Stift	
<b>Einsatzgebiet</b>	Einzelcoaching	nein
	Teamcoaching	ja
	Mitarbeitergespräch	nein
	Workshop	ja
	Online-Coaching	Ja
<b>Einsatz durch Coach oder durch Führungskraft als Coachinginstrument möglich</b>		

### ■ In aller Kürze

Das Tool ist ein Reflexionstool und ein Einstimmungstool auf gemeinsame Themen zugleich. Die Teilnehmer reflektieren auf Grundlage der bisherigen Zusammenarbeit die Dinge, die gut gelaufen sind und die nicht so gut gelaufen sind und identifizieren Themen, an denen sie gemeinsam arbeiten wollen.

### ■ Kontext und Konzept

Das Tool „TZI-Dreieck“ basiert auf das Konzept der Themenzentrierten Interaktion (TZI) der Psychoanalytikerin Ruth C. Cohn und stellt eine methodische Arbeitshilfe für die Leitung von Gruppen und für die Selbstleitung des Einzelnen innerhalb einer Gruppe dar. TZI basiert auf der Grundannahme, dass jede Gruppe durch vier Faktoren bestimmt wird: die Person (ICH), die Gruppeninteraktion (WIR), das THEMA als Aufgabe der Gruppe (ES) und das Umfeld (GLOBE). Die Anerkennung und Förderung der **Gleichgewichtigkeit der Ich-Wir-Es-Faktoren im Umfeld** ist die Basis der TZI-Gruppenarbeit.



<sup>1</sup> Wenn in dieser Toolbeschreibung von dem Coachee, dem Coach, dem Klienten etc. gesprochen wird, dann sind damit männliche, weibliche und diverse Personen gleichermaßen gemeint

Aufgabe des TZI-Gruppenleiters ist es, auf die "dynamische Balance" der drei Faktoren zu achten. Menschen sollen ermutigt werden, Verantwortung für sich zu übernehmen, um sich selbst „leiten“ zu können. Besonders in Gruppen und Teams existiert oft die unausgesprochene Erwartungshaltung, allein die offizielle Teamleitung, die Führenden sei für das Wohlbefinden aller verantwortlich. Die Folgenden Forderungen durchkreuzen diese Erwartungshaltung und stellen klar, dass jeder einzelne verantwortlich ist für das Geben und Nehmen in der Interaktion mit allen anderen. Die Leitgedanken sind dabei:

- **„Sei dein eigener Chef.“** Mache dir deine innere und äußere Wirklichkeit bewusst. Entscheide verantwortlich von deiner eigenen Perspektive her. Übernimm Verantwortung für dich selbst. Bestimme dein eigenes Vorgehen im Blick auf die Arbeit und auf die Gruppe und auf alles, was dir wichtig ist.
- **„Störungen und Betroffenheiten haben Vorrang.“** Beachte Hindernisse auf deinem Weg, deine eigenen und die von anderen; ohne ihre Lösung wird Wachstum verhindert oder erschwert. Störungen sind alles, was nichts mit dem Thema zu tun hat und was von der Aufgabe oder der Gruppe ablenkt.

#### ■ Vorgehen

Anmoderation. Das TZI-Dreieck, die Gleichgewichtigkeit der drei Faktoren und die Regeln erläutern. Aufgabenstellung für die Einzelarbeit erläutern.

Einzelarbeit. Reflexion der drei Dimensionen „ICH-WIR-THEMA“ im Kontext der konkreten Teamzusammenarbeit. Auf Karten notieren.

Reflexion der Dimension ICH: Was ist mir persönlich in der zurückliegenden Zeit gut gelungen (grüne Karten, mein persönliches best of)/ nicht so gut gelungen (gelbe Karten, mein persönliches worst of).

Reflexion der Dimension WIR: was ist uns als Team in der zurückliegenden Zeit gut gelungen (grüne Karten, unser best of im Auftritt, Performance und Ergebnissen als Team)/ nicht so gut gelungen (gelbe Karten, unser worst of im Auftritt, Performance und Ergebnissen als Team).

Reflexion und Definition der relevanten THEMEN: Im Teamcoaching sollten wir folgende Themen behandeln (rote Karten).

Plenum. Jedes Teammitglied (einschl. Führende) stellt alle seine Karten vor (auch die, die sich vielleicht wiederholen, da durch andere Teammitglieder bereits genannt) und pinnt sie an die Pinnwand an das TZI-Dreieck. Anschließend erfolgt eine Kurzreflexion durch die gesamte Gruppe: was wird aus der Gesamtschau erkennbar? Ggf. Priorisierung der auf roten Karten notierten Themen (z.B. mit 3 Punkte je TN kleben lassen je nach Wichtigkeit des Themas).

Abschluss und Überleitung zum Ziel und Ablauf des Teamcoachings: flexible Berücksichtigung von im TZI-Tool genannten Themen.

### ■ Varianten

Das Tool eignet sich sowohl als Einstieg in ein Teamcoaching als auch in ein Workshop, eine Strategieklausur oder ein wiederkehrendes Meeting. Das Tool kann sowohl in operativen Arbeitsgruppen als auch in Executive Führungsteams angewendet werden.

Das Tool kann sowohl durch einen Coach/ neutralen Moderator angeleitet werden als auch durch die Führungskraft selbst. Die Führungskraft hat die Möglichkeit, als Teil des Teams an der Reflexion teilzunehmen und eigene, ihr persönlich wichtige Impulse zu setzen. Im Plenum kann es je nach Teamkonstellation günstig sein, dass die Führungskraft mit der Vorstellung startet, um die Offenheit und die gewünschte Tiefe der Beiträge herzustellen.

### ■ Erfolgsfaktoren

Eine achtsame Arbeitsumgebung durch Spielregeln herstellen:

1. Alles darf gesagt werden.
2. Die anderen hören zu, kommentieren und bewerten nicht.
3. Jeder vertritt sich selbst in seinen Aussagen; spricht per ICH und nicht per MAN.

Rahmenbedingungen: Sich Zeit nehmen. Mit der Vorstellung erst beginnen, wenn alle mit der Einzelarbeit fertig sind.

### ■ Fazit

Das Tool ermöglicht einen guten Einstieg in eine gemeinsame Meta-Ebene und baut Brücken zwischen Person, Gruppe und Themen, die in der Vergangenheit gut gelöst wurden und zukünftig noch zu lösen sind. Die selbstkritische Reflexion dessen, was noch nicht so gut gelungen ist, trägt zur Vertrauensbildung und gegenseitiger Anerkennung bei. Dadurch, dass gar kein negatives Feedback gegeben werden braucht, Themen, die nicht so gut gelaufen sind, durch jeden Teilnehmer selbst angesprochen werden, schafft Respekt, gegenseitiges Verständnis und löst Unterstützungsmobilisierung aus.

Das Tool funktioniert gut sowohl aus der Rolle als Führungskraft mit dem zugeordneten (Führungskräfte)team (FK als Teil des Kreises), als auch aus der Rolle des internen/ externen Coaches bei Teamcoachings von Teams aller Ebenen.

### ■ Weiterführende Informationen und Links

Löhmer, C./ Standhardt, R.: TZI. Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten. Einführung in die Themenzentrierte Interaktion. Klett-Kotta, Stuttgart 2006/2015

<https://www.stiftung-ruth-cohn.de/tzi-konzept.html>

### Verwendungshinweis

Die Verwendung dieser Toolbeschreibung im Rahmen eigener Coachings ist gestattet und erwünscht. Bei Beratungstätigkeit und Trainings ist dies mit Nennung der Quelle unter Berücksichtigung des Urheberrechts gestattet. Eine Durchführung von Trainings und Ausbildungen oder Nutzung dieser Toolbeschreibung in vollständiger oder überwiegend gleicher oder ähnlicher Form ist nicht gestattet und benötigt die vorherige schriftliche Zustimmung der INA CCW Internationale Akademie für Sozialwissenschaften, Organisation und Management – Coaching Campus World GmbH.