



Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI)

Herausgegeben von Jochen Spielmann
und Antje Röckemann

4., voll-
ständig
überarbeitete
Auflage

V&R



Jochen Spielmann / Antje Röckemann (Hg.)

Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI)

4., vollständig überarbeitete Auflage

VANDENHOECK & RUPRECHT

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2025, 2014, 2010, 2009 Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen,
ein Imprint der Brill-Gruppe
(Koninklijke Brill BV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland;
Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)
Koninklijke Brill BV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Schönigh,
Brill Fink, Brill mentis, Brill Wageningen Academic, Vandenhoeck & Ruprecht,
Böhlau und V&R unipress.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: © Ruth Cohn Institute for TCI-international

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com
E-Mail: info@v-r.de

ISBN 978-3-647-46277-6

Inhalt

»Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie« (Kurt Lewin)
Eine Einführung in die überarbeitete Neuauflage 9
von Antje Röckemann und Jochen Spielmann

TEIL I Absichten, Intentionen, Ziele

Mit TZI Anliegen bearbeiten. Vier Zugänge 17
Jochen Spielmann

Partizipative Demokratie- und Zukunftsgestaltung mit TZI 24
Ruth Beilharz

Verantwortung 32
Sigrid Ophoff und Antje Röckemann

Entscheiden 40
David Keel

Lebenskunst 47
Jens G. Röhling

Teil II System der TZI: Werte- und Handlungsorientierung

Einführung zu den Axiomen und Postulaten 55
Anja von Kanitz

Erstes Axiom – existenziell-anthropologisches Axiom 58
Franz Kaiser und Uwe Faßhauer

Zweites Axiom – ethisches Axiom 64
Peter Vogel

Drittes Axiom – pragmatisch-politisches Axiom 70
Anja von Kanitz

Chairperson-Postulat 76
Jens G. Röhling

Störungspostulat	82
<i>Sarah G. Hoffmann</i>	
»Verantworte dein Tun und dein Lassen« – Diskussion eines dritten Postulats	88
<i>Jan-Hendrik Herbst und Christoph Holbein-Munske</i>	

Teil III System der TZI: zwei Modelle

Vier-Faktoren-Modell der TZI	95
<i>Hermann Kügler und Jochen Spielmann</i>	
Ich	102
<i>Walter Lotz</i>	
Wir	108
<i>Mina Schneider-Landolf</i>	
Es	114
<i>Jochen Spielmann</i>	
Globe	121
<i>Antje Röckemann</i>	
Struktur – Prozess – Vertrauen	128
<i>Jochen Spielmann</i>	
Ausdifferenzierung des Vier-Faktoren-Modells	134
<i>Walter Zitterbarth</i>	

Teil IV System der TZI: Praxis

Interaktion	141
<i>Antje Röckemann</i>	
Dynamische Balance – dynamisches Balancieren	149
<i>Jochen Spielmann</i>	
Haltung und Methode	156
<i>Turid Fronck</i>	
Thema	162
<i>Mina Schneider-Landolf</i>	
Struktur	168
<i>Irene Klein</i>	
Arbeits- und Sozialformen	174
<i>Irene Klein</i>	

Auftrag, Situation, Setting, Struktur	180
<i>Jochen Spielmann</i>	
Lebendiges Lernen	186
<i>Mina Schneider-Landolf</i>	
Körper und Körperwahrnehmung	192
<i>Antje Röckemann</i>	
Partizipierend leiten	198
<i>Bernhard Lemaire und Gisela Prechtl</i>	
Hilfsregeln	204
<i>David Keel</i>	

Teil V Grundlegende Einflüsse

Ruth C. Cohn	213
<i>Heidi Greving</i>	
Historische und politische Grundlagen	221
<i>Helmut Johach</i>	
Psychoanalytische Grundlagen	228
<i>Angelika Rubner</i>	
Einflüsse der Humanistischen Psychologie	234
<i>Wendy Hecker</i>	
Jüdische Einflüsse	240
<i>Antje Röckemann</i>	
Pädagogische Grundlagen	247
<i>Helmut Reiser</i>	
Philosophie	252
<i>Walter Zitterbarth</i>	
Humanismus	258
<i>Peter Vogel</i>	
Anthropologische Grundannahmen	265
<i>Helmut Johach</i>	

TEIL VI TZI im interdisziplinären Diskurs

Soziologische Perspektiven in der TZI	273
<i>Michael Bayer und Margit Ostertag</i>	
Bildungstheoretische Bezüge der TZI	279
<i>Margit Ostertag</i>	

Lernen und Lehren: TZI und aktuelle Debatten	285
<i>Merve Klapper und Maren Scharnberg</i>	
Neurowissenschaftliche Erkenntnisse und TZI	291
<i>Alexander Trost</i>	
Konstruktivismus und Systemtheorie – Überlegungen zu einem Dialog mit der TZI	297
<i>Bianca Keller</i>	
Kritische Theorie und TZI	305
<i>Marc Casper und Franz Kaiser</i>	
Selbstbestimmungstheorie, Resonanztheorie und TZI	311
<i>Michael Glanz</i>	
TZI und Führung	320
<i>Jochen Spielmann unter Mitarbeit von Manuel Halseband und Sigrid Ophoff</i>	

TEIL VII Theorieentwicklung der TZI und Forschungsfragen

Zur Theorieentwicklung der TZI – eine chronologische Perspektive	329
<i>Antje Röckemann</i>	
Elemente der TZI in ihren Beziehungen – systematisierende Versuche ihrer Darstellung	338
<i>Antje Röckemann und Jochen Spielmann</i>	
Nachlass von Ruth C. Cohn	349
<i>Matthias Scharer</i>	
Forschen an und mit der TZI	356
<i>Matthias Scharer</i>	
Literatur	364
Personenregister	389
Stichwortregister	393
Die Herausgeberin und der Herausgeber	396
Die Autor:innen	397
Downloadmaterial	400

»Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie« (Kurt Lewin) Eine Einführung in die überarbeitete Neuauflage

Die Themenzentrierte Interaktion gibt es seit mehr als einem halben Jahrhundert. Und sie wird weiterhin gebraucht, vielleicht mehr denn je. Seit ihrer Entwicklung in den USA in den 1950er und 1960er Jahren durch Ruth C. Cohn und andere humanistische Psycholog:innen wurde sie von engagierten Menschen zunächst in den USA, dann in vielen Ländern West- und Mitteleuropas und seit einigen Jahrzehnten auch auf dem indischen Subkontinent und darüber hinaus weiterverbreitet.

TZI begann als eine Praxis, aus ihrer Reflexion entstand die Theorie. Beides hat sich seither weiterentwickelt, daran waren und sind vor allem Fachleute aus Psychologie, Pädagogik und Theologie beteiligt, aber auch vielen weiteren Disziplinen. In den Anfängen ging es zunächst um Gruppenleitung, heute wird TZI auch genutzt, um soziale Situationen auf Mikro-, Meso- und Makroebene zu konzipieren, gestalten und zu reflektieren. Die TZI wurde in analogen, synchronen Settings entwickelt und sie passt auch zu digitalen, hybriden und asynchronen Arbeitsformaten. Die sehr unterschiedlichen Formate, die in kürzester Zeit besonders während der Coronapandemie entstanden, haben dies in beeindruckender Weise gezeigt.

TZI ist angekommen. Sie wird vielfältig gelehrt und angewandt, in der Pädagogik vom Kindergarten bis zur Hochschule, in vielen Feldern der Sozialen Arbeit, in kirchlichen Kontexten, in der Wirtschaft, im Management, in Unternehmensberatung, Coaching und Supervision. Sie ist selbstverständlicher Inhalt in pädagogischen Lehrbüchern. Viele »Klassiker« der TZI werden weiterhin aufgelegt und nachgefragt.

Zur Neukonzeption des Handbuchs

Das Handbuch, das erstmals 2009 erschien, wurde oft und gern zur Hand genommen, sodass bereits 2014 eine dritte Auflage nötig wurde; auch Übersetzungen in die niederländische (2013, in Auswahl) und in die englische Sprache (2017, als

Open Source) sind erschienen. Die Grundidee dazu stammt von Jochen Spielmann, der das Handbuch anregte und gemeinsam mit Mina Schneider-Landolf und Walter Zitterbarth herausgab, vierzig weitere erfahrene und engagierte TZI-Kolleg:innen beteiligten sich daran.

Die Erstauflage verfolgte das Ziel, die TZI umfassend, systematisch und wissenschaftlich reflektiert darzustellen. Das Handbuch bot erstmals eine systematische Darstellung und eine präzise Vertiefung zu einzelnen Begriffen und Stichworten der TZI. Gleichzeitig wurden die Hintergründe ihrer Entstehung beleuchtet und die aktuelle Praxis in vielen verschiedenen Handlungsfeldern dargestellt.

Nach fünfzehn Jahren ist es nun Zeit für eine Neukonzeption. Auch hierfür ergriff Jochen Spielmann die Initiative, der die Neuauflage zusammen mit Antje Röckemann herausgibt; weitere 33 Autor:innen wirken mit. Die jetzt vorliegende vollständig überarbeitete Neuauflage geht dabei über den »State of the Art« hinaus.

In den Bildungswissenschaften, der Soziologie und Psychologie ist die TZI noch zu wenig angekommen. Darum ist es uns ein zentrales Anliegen, sie stärker in der wissenschaftlichen Diskussion zu verankern. Viele Beiträge befassen sich daher mit den Beziehungen der TZI zu anderen Theorien und geben Anregungen, in welchen wissenschaftlichen Diskursen sie eine (größere) Rolle spielen könnte. Es schien uns dringend geboten, diese ebenfalls auf ihre Anschlussfähigkeit an andere Theorien und Disziplinen zu überprüfen. Wir glauben, dass es allen, die mit TZI in der Praxis arbeiten, ungemein hilft, die Theorie weiter auszubuchstabieren (zur Bedeutung der Theorie s. Spielmann, 2022, S. 74 f.).

Denn »nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie«, wie Kurt Lewin, der Begründer der modernen Sozialpsychologie, erkannte und wie auch Ruth Cohn ihn gern zitierte. Theorien helfen, die komplexe Realität in den Griff zu bekommen – das Dreieck im Kreis ist dafür ein geniales Beispiel – und gleichzeitig muss die Theorie, müssen die Theorien (Plural!), immer weiterentwickelt werden, um Ansatzpunkte für ein wirksames Handeln zu gewinnen, was angesichts der politischen, gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen nötiger ist denn je.

Denn das ist uns ebenfalls ein Anliegen: die TZI hinsichtlich der Anwendbarkeit zur Stärkung der Demokratie und der Handlungsfähigkeit angesichts herausfordernder »Globes« in den Blick zu nehmen. Auch dabei können gute Theorien helfen. Theorien beschreiben und erklären die Realität, sie bilden die Grundlage für unser Denken und Handeln. Theorien aus anderen Disziplinen können die TZI inspirieren – und umgekehrt. Dafür möchten wir mit den Beiträgen in diesem Handbuch Anregung geben.

Zur Gliederung des Handbuchs

Das Handbuch will ein praktisches, gut verständliches *Theoriebuch* sein. Es bietet eine systematische Darstellung der Grundidee der TZI und seiner einzelnen Elemente. Dazu gehört auch die Frage nach dem »Wozu«, den Zielen, die nach unserer Wahrnehmung bisher zu wenig herausgestellt wurden. Es hat daneben auch lexikalischen Charakter, einzelne Begriffe und Stichworte können schnell nachgeschlagen werden. Die Vernetzungen und Beziehungen lassen sich auch über das Personen- und Stichwortregister erschließen.

Kapitel I fragt nach den »Absichten, Intentionen und Ziele[n]«, die sich mit der TZI verbinden. TZI ist ein Leitungsmodell, mit dem Themen bearbeitet und *Anliegen* geklärt werden können; sie unterstützt eine *partizipative Demokratiegestaltung*, fordert zur Übernahme von *Verantwortung* auf und viele *Entscheidungen* lassen sich mit TZI vorbereiten. Diesen drei neuen Beiträgen haben wir den überarbeiteten Beitrag zur *Lebenskunst* an die Seite gestellt, da diese in herausfordernden Zeiten immer wichtiger wird.

Die folgenden Kapitel widmen sich dem »System der TZI«. Kapitel II behandelt die »Werte- und Handlungsorientierung«; darin werden die ethischen Grundlagen dargestellt, die in den *Axiomen* und *Postulaten* beschrieben sind. Diese Beiträge wurden alle überarbeitet und aktualisiert. Neu hinzugekommen ist der Beitrag zu einem – schon länger diskutierten – *dritten Postulat*, der die Fragen zur politischen Wirksamkeit mit TZI aufgreift, die seit einigen Jahren verstärkt geführt wird.

In Kapitel III werden die »zwei Modelle« zusammengeführt, mit denen in der TZI gearbeitet wird: das *Vier-Faktoren-Modell*, mit dem sich das »Was und Wozu« balancieren lässt, und das Modell *Struktur – Prozess – Vertrauen*, um das »Wie« zu gestalten. Beide Modelle sind gleichermaßen wichtig. Beiträge zu den einzelnen *Faktoren* sowie die *Ausdifferenzierung* gehören ebenfalls in diesen Abschnitt.



In Kapitel IV »Praxis« geht es uns übergreifend darum, zu entfalten, wie die Gestaltung des »Sowohl-als-auch« möglich ist, des *dynamischen Balancierens*. Dazu braucht es *Interaktion, Haltung und Methode* sowie *Körperwahrnehmung* (diese drei Beiträge sind neu), die Arbeit mit *Themen, Struktur, Arbeits- und Sozialformen* im Rahmen eines *Auftrages, Lebendiges Lernen, Partizipierendes Leiten* und *Hilfsregeln* (diese Beiträge wurden gründlich überarbeitet).

Die TZI ist aus der Praxis heraus entstanden, die »grundlegenden Einflüsse« in Kapitel V wurden erst im Nachgang untersucht. Auch die Biografie der Begründerin der TZI, Ruth C. Cohn, findet in diesem Kapitel ihren Platz. Diese Beiträge konnten mit wenigen Überarbeitungen aus der Erstauflage übernommen

werden. Neu hinzugekommen ist der Beitrag zur *Anthropologie* sowie zu den *Jüdischen Einflüssen* (s. Röckemann, 2024).

In Kapitel VI »TZI im interdisziplinären Diskurs« wird unser Anliegen, die Anschlussfähigkeit der TZI zu verdeutlichen, hoffentlich besonders deutlich. Theorie und Praxis werden immer weiterentwickelt. Dafür ist es hilfreich, in den Austausch zu gehen und zu sehen, wie die TZI andere Disziplinen bereichern und was sie aufnehmen kann. Alle acht Beiträge in diesem Kapitel sind neu.

Das Kapitel VII »Theorieentwicklung der TZI und Forschungsfragen« zeichnet zunächst in einer *chronologischen Perspektive* nach, dass und wie die Theorie der TZI nach und nach entwickelt wurde. Dabei hat es immer wieder Versuche gegeben, die Zusammenhänge der einzelnen Elemente auch in einer grafischen *Darstellung* wiederzugeben, die wir – nach ihren zugrundeliegenden Intentionen gegliedert – wiedergeben. Der *Nachlass von Ruth C. Cohn* ist seit 2022 im Archiv der Humboldt-Universität zu Berlin zugänglich und ermöglicht viele neue Erkenntnisse. Dass es sich lohnt, an und mit TZI zu *forschen*, zeigt der abschließende Beitrag. Dieses Kapitel ist zugleich als Ausblick zu lesen, die Entwicklung der TZI in Theorie und Praxis geht weiter.

Einige Beiträge verweisen auf ergänzendes **Downloadmaterial**  oder auf thematisch passende Vorträge (als Film) am Ende des Beitrags (»Mehr zum Thema« ). Antje Röckemann hatte die Idee, dem analogen Buch diese multimedialen Ergänzungen zur Weiterarbeit oder Vertiefung beizufügen und übernahm auch die Auswahl und Erstellung.

Vielfacher Dank

Die Erarbeitung dieses Handbuchs zog sich über mehrere Jahre und erforderte von allen Beteiligten viel Langmut. Ein großer Dank geht an die vielen Kolleg:innen, die sich auf das Wagnis dieses neu konzipierten TZI-Handbuchs eingelassen haben, sowohl an diejenigen, die ihre bisherigen Artikel überarbeiteten, als auch an diejenigen, die vollkommen neue Artikel verfassten.

Die Autor:innen kommen aus unterschiedlichen Berufen und Generationen. Selbstkritisch müssen wir jedoch anmerken, dass sich die Internationalität der TZI in der Gruppe der Schreibenden nicht wiederfindet, die allesamt aus den deutschsprachigen Ländern kommen. Auch das Themenspektrum der Artikel ist keineswegs vollständig, viele weitere Beiträge wären denkbar gewesen, die sich aus verschiedenen Gründen nicht realisieren ließen.

Wir hoffen, dass die unterschiedlichen Perspektiven der Autor:innen vermitteln, dass die TZI in Bewegung ist. Wenn Sie beim Lesen Widersprüche und

unterschiedliche Perspektiven auf die TZI feststellen – das ist uns bewusst und gehört zu einer lebendigen Theorie.

Unser Dank gilt ebenfalls dem Verlag und allen Mitarbeiter:innen, die dafür sorgten, dass Sie dieses Buch nun in den Händen halten.

Lesehinweise

Man kann dieses Buch von vorn nach hinten lesen, aber auch dem eigenen Interesse folgend sich durch die Querverweise zum Vor- und Zurückblättern inspirieren lassen. Wir wünschen uns, dass die Lektüre dieses Handbuchs Sie anregt, sich vielleicht erstmals, vielleicht zum wiederholten Male intensiv mit der TZI auseinanderzusetzen. Bei Zustimmung und Kritik freuen wir uns über Rückmeldungen.

Wer TZI noch nicht kennt, findet gleich zu Beginn von Kapitel I mehrere Zugänge zur Frage, wie man »mit TZI Anliegen bearbeiten« kann. Historisch Interessierte vertiefen sich vielleicht gleich in die »grundlegenden Einflüsse« in Kapitel V oder die »chronologische Perspektive« in Kapitel VII. Versierte TZI-Kenner:innen sind möglicherweise besonders an Kapitel VI zum interdisziplinären Diskurs interessiert.

Die meisten Beiträge in den Kapiteln zum »System der TZI« gliedern sich in die Abschnitte: *Definition – Herkunft – Erläuterungen* und *Weiterentwicklungen*. Damit soll ein vergleichendes Lesen erleichtert werden. Viele weitere Beiträge orientieren sich an dieser Gliederung.

Querverweise sind mit → und einem *Stichwort* oder *Titel* des Beitrags gekennzeichnet. Da sich viele Autor:innen auf dieselbe Primär- und Sekundärliteratur beziehen, haben wir uns für ein gemeinsames Literaturverzeichnis entschieden. Um die Suche nach Verbindungen zu unterstützen, gibt es erstmals ein Personen- sowie ein Stichwortregister, die Antje Röckemann erstellt hat.

Das Material zum Download ist auf der Produktseite im Webshop von Vandenhoeck & Ruprecht zu finden. Die Zugangsdaten dafür finden sich auf der letzten Seite dieses Buches. Auch die im Buch als QR-Code verlinkten Seiten können dort noch einmal gebündelt eingesehen werden.

Antje Röckemann und Jochen Spielmann, im Mai 2024.



Der direkte Weg zum Ruth Cohn Institute for TCI-international und zu den TZI-Seminaren und Events



Ruth Cohn Institute for TCI-international
<https://www.ruth-cohn-institute.org/start.html>



TZI-Seminare und Events
<https://www.tci-living-learning.org/>



TEIL I

Absichten, Intentionen, Ziele

Mit TZI Anliegen bearbeiten. Vier Zugänge

Jochen Spielmann

Mit einem Szenario, einer Beschreibung der Wertebasis und der Ziele, einer Kurzanleitung für das praktische Arbeiten mit TZI und einer grafischen Darstellung wird in dieses Handbuch eingeleitet.

Zugang 1: ein Szenario, sich selbst und andere zu leiten und zu führen

Es ist mal wieder Montagmorgen: Ich bin an meinem Schreibtisch im Büro und mir geht durch den Kopf, was diese Woche alles ansteht. Ich überlege mir, was ich erreichen muss, erreichen sollte, erreichen kann. Ich schaue sowohl auf meine To-do-Liste als auch auf die Ziele, die ich mit meinen Mitarbeiter:innen für diese Woche verabredet habe, und auf die Vorhaben in meiner Familie – eine ganze Menge, was diese Woche ansteht. Ich muss viel balancieren, um das, was ich wirklich will, auf die Reihe zu bekommen, ohne mich zu verausgaben und ohne meine Mitarbeiter:innen und meine Familie zu überfordern. Die Aufforderung an jede:n Einzelne:n, sich selbst zu leiten und für das eigene Tun und Lassen die Verantwortung zu übernehmen, ist ein zentrales Anliegen in der TZI.

Es ist zehn Uhr: Eine kurze Besprechung mit meinem Team steht an. Die Moderation des Treffens wechselt jeden Monat, da mir wichtig ist, alle Mitarbeiter:innen in der Wahrnehmung ihrer Mitverantwortung zu fordern und zu fördern. Gleichzeitig kann ich mich so besser auf einzelne Themen fokussieren. Wir starten mit einer kurzen Runde, mit welchen Fragen und Wünschen die Mitarbeiter:innen in die neue Woche gehen. Da die einzelnen Themen gut vorbereitet sind, dauert es nicht lang und alle können gut orientiert weiterarbeiten. Durch eine gute Struktur des Treffens und einen transparenten Prozess, wie wir zu Entscheidungen kommen, ist das Vertrauen vorhanden, auch schwierige Fragen anzusprechen. Eine Spezifik der TZI ist die Setzung von → *Themen*, die sowohl die individuellen Bedürfnisse, die zu erledigenden Auf-

gaben, die Rahmenbedingungen als auch die Möglichkeiten der Interaktion berücksichtigen. Zur Umsetzung der Themen werden angemessene → *Strukturen inklusive* → *Sozial- und Arbeitsformen* gesetzt.

Als Nächstes muss ich mich auf ein herausforderndes Gespräch mit einem Kunden vorbereiten: Was will ich in dem Gespräch erreichen? Wie kann ich es so gestalten, dass ein guter Austausch unserer Positionen möglich ist und wir zu einem positiven Ergebnis kommen? Wie kann ich gut zuhören, und wie kann ich meine Argumente gut vermitteln? Wie sehen die Rahmenbedingungen aus, sowohl für unser Gespräch als auch für die Lösungen, die dabei entstehen sollen? Wie kann ich das in der Situation gut balancieren? Diese Fragen helfen mir, mich vorzubereiten. Die Idee des → *dynamischen Balancierens* zwischen Geben und Nehmen ist ein weiteres Kennzeichen der TZI.

Es ist 12:30 Uhr und ich freue mich auf meine Mittagspause. Ich überlege mir, ob ich diese gemeinsam mit meinen Mitarbeiter:innen verbringen und von meinem Wochenende erzählen will oder ob ich lieber für mich bleibe. Ich entscheide mich, die Pause für mich zu gestalten und den anschließenden Kaffee mit meinen Mitarbeiter:innen einzunehmen. Eine weitere Spezifik der TZI ist die Idee der → *partizipierenden Leitung*, nach der die Leitung entscheidet, inwieweit sie sich als Person mit eigenen Wünschen, Bedürfnissen, Stärken und Schwächen einbringt und damit als Mensch sichtbar wird.

Nun steht ein Konfliktgespräch an, von dem ich hoffe, dass mein Mitarbeiter dieses genauso gut vorbereitet hat wie ich. Ich beginne das Gespräch, indem ich meine Wahrnehmungen schildere, und bitte meinen Mitarbeiter, mir seine Eindrücke mitzuteilen. Über den Vergleich unserer unterschiedlichen Wahrnehmungen wird deutlich, dass wir die Situationen unterschiedlich interpretieren. Ich mache meinem Gegenüber deutlich, dass ich mir von ihm ein anderes Verhalten wünsche. Er will sich meinen Wunsch überlegen, und wir vereinbaren ein weiteres Gespräch für die kommende Woche. Miteinander zu kommunizieren und bei unterschiedlichen Wahrnehmungen weiter in Kontakt zu bleiben, gerade wenn es mühsam ist, ist ein Anliegen der TZI. Wenn möglich soll aus dem Austausch, der → *Interaktion*, eine Kooperation werden.

Ich merke wieder einmal, dass → *Führung* anstrengend ist. Ich muss und will auf mich achten, auf meine Mitarbeiter:innen, denen ich vorgesetzt bin und denen ich Orientierung geben will, auf unsere Kund:innen, die Leistung von meinem Team erwarten und dafür bezahlen, auf die Organisation, in die unser Team eingebunden ist und der ich Rechenschaft geben will und muss. Ich habe Verantwortung sowohl für den Prozess als auch für die Ergebnisse. Ich erlebe mich in einem ständigen Balancieren auf der Basis der Werte, die mir, meinem Team und der Organisation wichtig sind. Als Führungskraft habe ich eine viel-

fache Aufmerksamkeit auf all die genannten Akteure. Mir ist klar, dass es dabei nicht um ein Entweder-oder geht, sondern um ein Sowohl-als-auch. Genau diese Art des Balancierens gefällt mir gut, auch wenn ich sie immer wieder als herausfordernd und anstrengend erlebe.

In den letzten Jahren ist mir klar geworden, dass wir dabei sind, die Zukunftsfähigkeit unserer Welt zu verspielen. Deshalb achte ich darauf, dass wir in unserer Organisation möglichst nur solche Aufträge annehmen und bearbeiten, die die Chancen für uns und unseren Planeten erweitern, uns und unseren nachfolgenden Generationen eine Welt zu hinterlassen, die sich weitergestalten lässt. TZI ist eine Theorie und Praxis mit einer klaren Werteorientierung, in der es um die Humanisierung geht.

Mein letzter Termin hat länger gedauert, als ich dachte, sodass ich entscheiden muss, ob ich länger im Büro bleibe oder Aufgaben auf morgen verschiebe. Ich entscheide, dass meine Familie heute Vorrang hat, und fahre nach Hause. Dort angekommen, werde ich nicht nur mit Erwartungen und Ansprüchen meiner Kinder und meiner Partnerin konfrontiert, sondern auch mit denen meiner Freunde und meinen eigenen: Joggen, den Rasen mähen, mit den Kindern spielen, Haushalt, mit Freunden grillen, mein Ehrenamt ... Ich muss mir klar werden, was ich wirklich will, Prioritäten setzen und diese auch möglichst so kommunizieren, dass ich Verständnis erziele. TZI ist ein ständiges Balancieren von Bedürfnissen und Wünschen aller Individuen, dem Erledigen der anstehenden Aufgaben, möglichst in Kooperation, mit dem Ziel einer Humanisierung im Kleinen und Großen.

Zugang 2: die Wertebasis und die Ziele der TZI

Der Beginn des 21. Jahrhunderts ist geprägt sowohl von großen Herausforderungen, Unsicherheiten als auch von vielen Möglichkeiten (u. a. Klimawandel, Migration, soziale Ungleichheiten, Digitalisierung, Globalisierung). Die Theorie und Praxis der TZI liefert sowohl ein theoretisches Gerüst als auch praktische Instrumente, Werkzeuge und Tools,

- ▶ Herausforderungen zu analysieren und anzunehmen,
- ▶ Unsicherheiten auszuhalten und handlungsfähig zu bleiben,
- ▶ Ambivalenzen des Sowohl-als-auch wahrzunehmen und sich auf gemeinsame Anliegen zu verständigen,
- ▶ Gegensatzeinheiten zu erkennen und immer wieder neu zu balancieren mit dem Ziel einer Humanisierung,
- ▶ die Welt als unsere Aufgabe zu begreifen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich mehrere Zielvorstellungen unterscheiden, die miteinander verbunden sind:

- ▶ Erhaltung der Welt, »*Die Welt ist unsere Aufgabe*«,
- ▶ Humanisierung der Gesellschaft,
- ▶ Stärkung des Individuums,
- ▶ Förderung von Begegnungen und Kooperation.

Der TZI liegt ein Menschenbild und eine Werthaltung zugrunde, die von der Veränderungsfähigkeit und der Lernfähigkeit des Menschen ausgeht sowie von der Überzeugung, dass sich (Arbeits- und Lern-)Prozesse human und humanisierend gestalten lassen. Veränderung und Entwicklung sind möglich und »erlaubt«.

Kennzeichnend für die TZI ist

- ▶ das Bewusstsein der Allverbundenheit anstelle von Verfügbarkeit und direkter Machbarkeit,
- ▶ das Bewusstsein permanenter Ambivalenzen, dass alles auch ganz anders sein kann, anstelle einer Gewissheit, dass es so ist,
- ▶ sich der Mehrdeutigkeit bewusst zu sein, statt nach Schwarz oder Weiß zu suchen,
- ▶ dynamisches Balancieren aller Einflüsse anstelle eines einseitigen Vorpredikts,
- ▶ tastendes, tentatives, versuchsweises Vorgehen anstelle von rigider Planung,
- ▶ Prozessorientierung und rollierende Planung anstelle von starrer Planung,
- ▶ Wissen um die Unverfügbarkeit anstelle von *Alles ist planbar*,
- ▶ humanisierende Ziele anstelle von wertzerstörenden Vorhaben,
- ▶ partizipierende Leitung anstelle eines Durchregierens,
- ▶ permanente Reflexion und Vergewisserung, statt sich zu sicher zu sein,
- ▶ Offenheit, Neugier anstelle von zu schneller vermeintlicher Gewissheit,
- ▶ *Die Welt ist unsere Aufgabe* anstelle eines Masterplans zur Rettung der Welt,
- ▶ fürsorglich für mich, dich und die Welt anstelle eines *Mir ist alles egal*,
- ▶ handlungsfähig, teilmächtig zu sein anstelle von allmächtig oder ohnmächtig.

Zugang 3: Wie lässt sich mit TZI praktisch arbeiten?

Mit TZI lassen sich Prozesse auf Mikro-, Mezo- und Makroebene in Gruppen, Teams, Gremien, Organisationen steuern, in denen es auf Kommunikation ankommt. TZI ist eine Theorie und Praxis

- ▶ zur Selbstleitung/zum Selbstmanagement,
- ▶ zur Leitung von Gruppen, Teams, Gremien etc.,

- ▶ zur Gestaltung von Beratungssituationen (Beratung, Supervision, Coaching),
- ▶ zur Leitung und Begleitung von Lernprozessen,
- ▶ zur Steuerung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen,
- ▶ zur Unterstützung der individuellen Persönlichkeitsentwicklung,
- ▶ zur Gesellschaftstherapie,
- ▶ zur Führung (Leadership),
- ▶ zur Gestaltung von pädagogischen, entwicklungsorientierten Situationen.

Die Zielvorstellungen der TZI lassen sich durch zwei Interaktionsmodelle umsetzen. Mit dem → *Vier-Faktoren-Modell* können Situationen durch eine Fokussierung auf vier Einflussgrößen, in der TZI *Faktoren* genannt, wahrgenommen, beschrieben und analysiert werden, um konkrete Handlungsstrategien zu planen und zu gestalten:

- ▶ eine individuelle/personale Einflussgröße, in der TZI → *Ich* genannt,
- ▶ eine soziale und interaktionale Einflussgröße, in der TZI → *Wir* genannt,
- ▶ eine sachliche/fachliche Einflussgröße, in der TZI → *Es* genannt,
- ▶ eine Einflussgröße der Rahmenbedingungen, in der TZI → *Globe* genannt.

Das zweite Interaktionsmodell → *Struktur – Prozess – Vertrauen* ermöglicht, die mit dem Vier-Faktoren-Modell entwickelten Handlungsstrategien prozessorientiert umzusetzen. *Struktur* meint die organisationale Dimension, *Prozess* die Dimension der Entwicklung, des Vorgehens und *Vertrauen* die personale und soziale Dimension.

Die Leitung balanciert diese beiden Interaktionsmodelle. Dazu gehören sowohl das Balancieren zwischen intellektueller und emotionaler Beteiligung, Anspannung und Entspannung, zwischen Reden und Schweigen sowie zwischen Tun und Lassen. Ziel ist, Begegnungs-, Arbeits- und Lernprozesse bewusst so zu gestalten, dass angemessene Ergebnisse erzielt werden können, indem sowohl die gemeinsame Aufgabe, die Interaktionen zwischen allen Beteiligten, als auch die individuellen Interessen und Kompetenzen und die Rahmenbedingungen einschließlich der gesellschaftlichen Zusammenhänge berücksichtigt werden.

Zugang 4: Überblick über die Elemente der TZI

Tabelle 1: Tabellarischer Überblick über die Elemente der TZI (Zitate aus Farau u. Cohn, 1984, S. 357 ff.).

<p>Methoden, Instrumente, Verfahren, die zusammen gehören und parallel angewandt werden (nicht alternativ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – dynamisches Balancieren und balancierende Dynamik zwischen Personen-, Globe-, Prozess- und Ergebnisorientierung – Leitungsverständnis: partizipierende Leitung – Leitung balanciert sowohl die vier Einflussgrößen/Faktoren als auch Struktur – Prozess – Vertrauen – Leitung setzt Themen und Strukturen (Arbeits- und Sozialformen) – Lebendige Begegnungen/<i>Living Learning Encounter</i> (arbeiten, lehren, lernen, austauschen, empfinden ... – mit mir selbst, mit anderen, mit Objekten) 	
<p>Modelle und Hypothesen, die für jede Situation konkretisiert werden müssen</p>	<p>Vier Faktoren oder Einflussgrößen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sachverhalte: Aufgaben, Ziele, Inhalte, Anliegen, Intentionen (<i>Es</i>) – Personal: Sozialisation und Bedürfnisse jedes Individuums (<i>Ich</i>) – Kontext: Rahmenbedingungen, Gestaltungsspielräume (<i>Globe</i>) – Sozial: Interaktion, Kommunikation, Auseinandersetzung, Kooperation (<i>Wir</i>) 	<p>Struktur – Prozess – Vertrauen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Struktur: organisationale Dimension – Prozess: Entwicklungsdimension – Vertrauen: soziale Dimension
<p>Handlungsorientierung</p>	<p>Chairperson-Postulat</p> <p>»Sei dein eigener Chairman/ Chairwoman, sei die Chairperson deiner selbst. [...]»</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sei dir deiner inneren Gegebenheiten und deiner Umwelt bewußt. – Nimm jede Situation als Angebot für Deine Entscheidungen. Nimm und gib, wie du es verantwortlich für dich selbst und andere willst« (S. 358) 	<p>Störungspostulat</p> <p>»Störungen und Betroffenheiten haben [und nehmen sich] Vorrang« (S. 359)</p>

Werteorientierung	<p>Erstes, anthropologisches, Axiom</p> <p>»Der Mensch ist eine psychobiologische Einheit und ein Teil des Universums. Er ist darum gleicherweise autonom und interdependent. Die Autonomie des Einzelnen ist umso größer, je mehr er sich seiner Interdependenz mit allen und allem bewusst wird« (S. 357)</p>	<p>Zweites, ethisches, Axiom</p> <p>»Ehrfurcht gebührt allem Lebendigem und seinem Werden und Vergehen. Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertende Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll; Inhumanes ist wertbedrohend« (S. 358)</p>	<p>Drittes, pragmatisch-politisches, Axiom</p> <p>»Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich« (S. 358)</p>
Zielvorstellung	<p>Humanisierung der Gesellschaft auf der Mikro-, Meso-, Makroebene</p>		

Mehr zum Thema



Ein fünfter Zugang als Video:

Ein Weg zur Menschlichkeit. Die Themenzentrierte Interaktion nach Ruth Cohn von Ina von Seckendorff, Jai Wanigesinghe und David Steffen (2021; Länge: ca. zehn Minuten).

<https://www.youtube.com/watch?v=1pt5gqjFypw>



Partizipative Demokratie- und Zukunftsgestaltung mit TZI

Ruth Beilharz

Mehr denn je wollen Menschen selbstwirksam sein und selbstbestimmt handeln: im Beruf, in der Familie, in der Gesellschaft, in Unternehmen – überhaupt im Leben. Das ist gut so, denn zur Lösung der komplexen Herausforderungen unserer Zeit wird eine Gemeinschaft gebraucht, an deren Ausgestaltung viele Menschen teilhaben und Verantwortung übernehmen. Durch diese Einheit in der Vielheit können im wahrsten Sinne eines Gemeinwohls Ansätze entwickelt und zu tragfähigen und nachhaltigen Entscheidungen gebracht werden (Rube u. Beilharz, 2021).

1 Partizipation

Beteiligung oder Partizipation (lat. *participatio* – teilhaben, teilnehmen, beteiligt sein) geht im Verständnis dieses Beitrags über die reine Informationsübermittlung oder Anhörung, das bloße Mitreden hinaus, wird vielmehr verstanden als co-kreativer Aushandlungs- und Ausgestaltungsprozess, um Entscheidungen vorzubereiten und zu organisieren. In der repräsentativen Demokratie sind die gewählten Vertreter:innen für die letztendlichen Entscheidungen legitimiert. Ausnahmen sind, in Deutschland bisher nur auf Ebene der Bundesländer zugelassen, die Verfahren der sogenannten direkten Demokratie. Werden von der Zivilgesellschaft genügend Unterschriften zu einer Fragestellung erreicht, wird ein verbindliches Bürgerbegehren bzw. ein Bürgerentscheid durchgeführt, dessen Resultat entscheidungsrelevant und bindend ist. In Abbildung 1 sind diese verschiedenen Stufen von Partizipation dargestellt.

Bei den Stufen der »Dialogischen Partizipation« und der »Deliberativen Partizipation« geht es sowohl darum, alternative Möglichkeiten in die Diskussionen einzubringen, durch Varianten den Denkraum zu erweitern als auch alternative Entscheidungsverfahren zu diskutieren und so Entscheidungen der gewählten Repräsentant:innen weiterzuqualifizieren. Diese beiden Stufen haben nicht

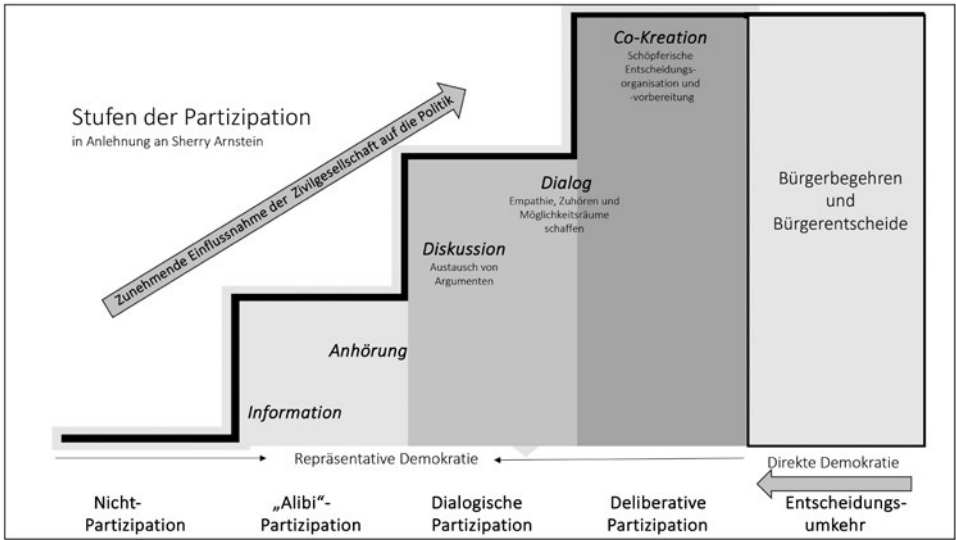


Abbildung 1: Partizipation versus Entscheiden (© R. Beilharz)

zum Gegenstand, endgültige Entscheidungen zu treffen, die weiterhin den gewählten Vertreter:innen vorbehalten bleiben. Die Idee ist vielmehr, dass durch Partizipation die Handlungsvarianten und Entscheidungsfindungsprozesse reflektierter, durchdachter und damit besser werden.

Partizipative Prozesse sind Gruppenprozesse. Zur Gestaltung dieser Prozesse ist es deshalb sinnvoll, sich methodisch geeigneter gruppenspezifischer Verfahren zu bedienen, die über eine reine Moderation hinausgehen. In diesem Kontext gewinnt die TZI eine zunehmend größere Bedeutung, wenngleich sie über Jahre hinweg eher im pädagogischen Umfeld beheimatet wurde. Ruth Cohn sah jedoch von Beginn an das gesellschaftspolitische Potenzial. Bereits 1994 schrieb sie dazu:

»In einer brutal ungerechten und heute der ›Endlösung‹ zueilenden Welt ist TZI innerhalb der konstruktiven Bewegungen ein Beitrag zur Möglichkeit, persönliches und gesellschaftliches Zerstörungspotential wahrzunehmen, zu verstehen, sich selbst einzugestehen und damit Kraft und Zuversicht zu gewinnen, es überwinden zu helfen« (Standhardt u. Löhmer, 1994, S. 5, Hervorhebung im Original).