

Themenzentrierte Interaktion in IT-Projekten

Eine Methode der Teamarbeit im Projekt

Thomas Müller

ExperTeam AG, Dortmund

Abstract: In IT-Projekten wird methodisch geplant, entworfen und entwickelt. Doch die Art und Weise, wie man im Team zusammenarbeitet, bleibt meist dem Zufall überlassen – mit manchmal katastrophalen Folgen: Motivationsverlust und Konflikte können den Projekterfolg ernsthaft gefährden. Das muss nicht sein: Themenzentrierte Interaktion (TZI) ist eine bewährte Methode, um die Zusammenarbeit von Menschen in Projekten effizient und anregend zu gestalten – auch in der nüchternen Welt der Informationstechnologie. Was TZI ist und wie man sie in IT-Projekten sinnvoll nutzt, das beschreibt der folgende Beitrag.

1 Einleitung

Dass man Daten mit der Entity-Relationship-Methode modelliert, Softwaresysteme mit Methoden der Objektorientierung plant und entwickelt, den Projektablauf mit Methoden der Zeitplanung festlegt: das ist Stand der Technik und gelebte Realität. Doch gibt es auch Methoden, nach denen Menschen im Projekt zusammenarbeiten können? Wie schafft man es, ganz unterschiedliche Charaktere zu einem Team zusammenzuschweißen, das seine ganze Kraft auf die Sache selbst – das Projekt – konzentriert? Was genau meinen Unternehmen, wenn sie in ihren Personalanzeigen soziale Kompetenz vom Bewerber erwarten?

Der Mensch als "Erfolgsfaktor" ist in das Bewusstsein des Managements vorgedrungen. Buchtitel wie "Emotionale Intelligenz" oder "Wie man Freunde gewinnt" stürmen die Bestsellerlisten, Begriffe wie Empathie, Mediation, Coaching und Konfliktmanagement sind inzwischen fester Bestandteil des Managervokabulars. Doch das kann nur der erste Schritt sein. Das bloße Interesse am Thema "Wie arbeiten Menschen zusammen?", garniert mit einigen Modewörtern, reicht nicht aus, um die Zusammenarbeit von Menschen im Team produktiv und befriedigend zu gestalten. Dazu ist eine umfassende Methode erforderlich. Eine solche Methode ist die themenzentrierte Interaktion – TZI.

Noch immer ist bei Managern eine ängstliche Zurückhaltung zu beobachten, wenn es um Themen der Psychologie geht. Das ist nicht weiter verwunderlich, denn wer sich solchen Themen zuwendet, der muss sich auch mit sich selbst auseinander setzen. Und genau das fällt vielen Managern schwer, die sich vor lauter Arbeit selbst kaum noch kennen, aber trotzdem glauben, ihre Mitarbeiter zu kennen. Wenn Manager TZI lernen, dann werden sie planvoll und behutsam mit dem Thema "Mensch in der Gruppe" und gleichzeitig mit sich selbst vertraut gemacht. Wer andere erfahren will, muss bei sich selbst anfangen;

TZI zu lernen heißt also auch, sich selbst zu erfahren. Hermann Hesse meinte dazu: „Kein Mensch kann das beim andern sehen und verstehen, was er nicht selbst erlebt hat“.

2 Themenzentrierte Interaktion: Was ist das?

TZI wurde von der Psychoanalytikerin Ruth Cohn zunächst in den USA entwickelt und 1972 nach Europa gebracht. Die Methode beruht auf der humanistischen Psychologie und besteht aus einem Vier-Faktoren-Modell, Axiomen und Postulaten sowie Hilfsregeln, die im Folgenden aus dem Grundsatzwerk [CF84] von Ruth Cohn zitiert werden:

2.1 TZI-Axiome

1. Der Mensch ist eine psycho-biologische Einheit und ein Teil des Universums. Er ist darum gleicherweise autonom und interdependent. Die Autonomie des Einzelnen ist um so größer, je mehr er sich seiner Interdependenz mit allen und allem bewusst wird.
2. Ehrfurcht gebührt allem Lebendigen und seinem Wachstum. Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertete Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll, Inhumanes ist wertbedrohend.
3. Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen; Erweiterung dieser Grenzen ist möglich.

2.2 TZI-Postulate

1. Sei dein eigener Chairman/Chairwoman, sei die Chairperson deiner selbst.
2. Störungen und Betroffenheit haben Vorrang.

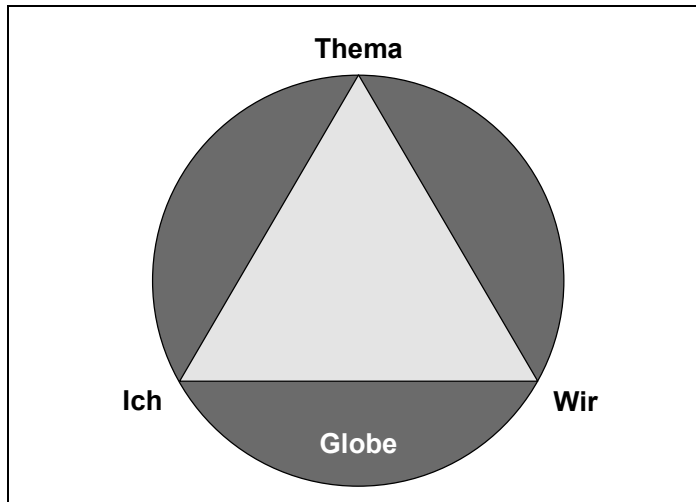
2.3 TZI-Hilfsregeln

1. Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen.
2. Wenn du eine Frage stellst, sag, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Sprich für dich selbst und vermeide das Interview.
3. Sei authentisch und selektiv in deiner Kommunikation. Mach dir bewusst, was du denkst, fühlst und glaubst, und überdenke vorher, was du sagst und tust.
4. Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück. Sprich statt dessen deine persönliche Reaktion aus.
5. Beobachte Signale aus deiner Körpersphäre, und beachte diese auch bei anderen Teilnehmern.

2.4 Das Vier-Faktoren-Modell

Das Vier-Faktoren-Modell besteht aus *Thema*, *Ich*, *Wir* und dem *Globe* (Bild 1). TZI hat zum Ziel, eine dynamische Balance zwischen diesen Faktoren herzustellen.

Bild 1: Das TZI-Dreieck im Globe



Der *Globe* stellt die Bedingungen der Umwelt dar, in der Thema, Ich und Wir agieren. Für IT-Projekte sind beispielsweise die Unternehmensstruktur, die verfügbare Technologie oder auch die schlecht belüfteten Besprechungsräume Teile des Globe. Die Bedeutung des Globe wird oft unterschätzt. Ruth Cohn formuliert: "Wer den Globe nicht

kennt, den frisst er." Der Globe ist wie er ist, ihn ändern zu wollen hieße die Welt verändern zu wollen. Bei problematischen Situationen im Projekt, die sich auch nach mehrfacher Analyse der Balance von Thema, Ich und Wir nicht ändern, liegt die Lösung häufig im Globe. Für die Projektarbeit bedeutet das, nach Projekt-Umwelt- und Umfeldbedingungen zu fragen und sie zu analysieren.

Das *Ich* wird repräsentiert durch das Verhalten und die Persönlichkeit des einzelnen Gruppenmitgliedes. Jedes Ich empfindet sich wie sonst niemand, also subjektiv. Nur das Ich kann seine eigenen Gefühle und Gedanken äußern.

Das *Wir* zeigt sich in der Interaktion, der Dynamik und der Kultur der Gruppe. Es nimmt Gestalt an aus den einzelnen Ichs und ist dabei mehr als deren Summe, es verändert sich mit jedem Ich.

Ein Teil des Globe ist das *Thema*, um das sich die Gruppe versammelt, das die Gruppe zu ihrem Thema macht. Ruth Cohn führt aus: "Wenn das Thema, die Aufgabe, von allen Ichs als eigenes Anliegen und Bezogenheit aufeinander gewollt und getragen wird, besteht eine optimale Arbeitssituation." So ist Projektarbeit nach TZI kein Prozess nach demokratischem Muster, bei dem es reicht wenn die Mehrheit dabei ist, es ist notwendig, dass alle Projektmitarbeiter einen bejahenden Bezug zur Aufgabe besitzen. Oberstes Thema in IT-Projekten ist das Projektziel. Durch Dekomposition wird dieses oberste Thema in Teilthemen zerlegt, die sich im Projekt bearbeiten lassen. So kann das Thema eines Workshops lauten "Wir geben der Anwendung ihr Gesicht – Entwurf der grafischen Benutzungsoberfläche". Ein Thema muss interessant, machtvoll und verständlich formuliert werden, damit jedes Ich Lust auf das Thema bekommt.

Das Vier-Faktoren-Modell der TZI bietet sich als Handlungskonzept für die Arbeit in der Gruppe an. Die Leitung soll eine dynamische Balance zwischen Globe, Ich, Wir und Thema erreichen. Bekommt einer dieser Faktoren zu großes Gewicht, dann ist die Balance gestört und damit auch die Arbeitssituation. Betont man beispielsweise in einem

Workshop das Thema zu stark, so besteht die Gefahr, dass es den Bedürfnissen und Interessen einzelner Teammitgliedern übergeordnet wird. Die Folge: Ichs gehen verloren und distanzieren sich, da sie ihren Anteil am Thema nicht spüren.

Außer als Handlungskonzept kann man das Vier-Faktoren-Modell der TZI als Diagnose-Instrumentarium für problematische Situationen, Konflikte und Krisen anwenden. Die oft verworrenen Zusammenhänge der vier Faktoren lassen sich dann durch die folgenden Fragen ordnen:

- Was ist das Thema?
- Wie ist das Verhalten eines Ichs aus der Gruppe?
- Was spielt sich in der Gruppe ab, also im Wir?

In IT-Projekten gehört das Lernen zu den erforderlichen und von vielen auch gewünschten Tätigkeiten. Zum einen muss man sich mit neuen Technologien vertraut machen, zum anderen mit der fachlichen Seite des jeweiligen Softwaresystems. TZI ist eine Methode, die lebendiges Lernen ermöglicht und fördert. Lernen wird hier als Wachstum verstanden, wie es im zweiten TZI-Axiom erwähnt ist. Der Wert des Lernens in IT-Projekten wird durch TZI anerkannt und gefördert.

TZI ist eine offene Methode, die andere Methoden integriert. So lässt sich TZI mit Methoden wie Metaplan, kollegialer Beratung oder NLP (neuro-linguistische Programmierung) verbinden. Mit Begriffen der Informatik kann man TZI als Plattformmethode beschreiben, die offene Schnittstellen zu anderen Methoden des Zusammenarbeitens von Menschen besitzt.

3 TZI in IT-Projekten

Wenn man nun TZI in IT-Projekten anwenden möchte, müssen dann alle Mitglieder eines Projektteams die TZI als Methode lernen? Ähnlich, wie sich die Entwickler in einem IT-Projekt auf eine Programmiersprache einigen und sich mit ihr vertraut machen müssen? Wenn die Mitglieder eines Projektteams TZI kennen und können, ist dies zwar von Vorteil, es ist aber keine Bedingung dafür, dass ein Team nach der TZI arbeiten kann.

Hier kommt dem Projektleiter eine besondere Bedeutung zu. TZI geht von der so genannten partizipierenden Leitung aus: Der Leiter übernimmt zwei Rollen – er ist Mitglied des Teams und gleichzeitig Leiter des Teams. Diese zwei Rollen stellen hohe Anforderungen an den Projektleiter, denn er muss dem Team jeweils deutlich machen, welche Rolle er gerade verkörpert.

3.1 Der Projektleiter als Balancemanager

Der Projektleiter trägt TZI in die Gruppe, indem er TZI als Haltung vorlebt und so die Projektkultur verändert. Über TZI zu dozieren oder gar moralisierend die Axiome zu predigen wäre wenig hilfreich. Wie sehen nun die Aufgaben eines "TZI-Projektleiters" aus? Er muss

- einen Konsens über Werte und Regeln für das Team angemessen herbeiführen,
- durch einen "Vertrag" mit dem Auftraggeber des Teams und der Teammitglieder untereinander die Arbeitsgrundlage schaffen,

- die Arbeitsschritte im Projekt transparent machen,
- den Bezug jedes Ichs zum Thema herstellen und dabei die Lust darauf erzeugen, auch durch seine interessante Formulierung,
- die Gruppe – das Wir – im Blick behalten, Interaktionen und Stimmungen wahrnehmen,
- durch Methodenkompetenz überzeugend sein,
- den Globe beachten,
- für eine wertschätzende Haltung werben, bei der jeder ernst genommen wird,
- den Teamprozess unter Beachtung psychosozialer Aspekte gestalten, im besonderen den Anfang und das Ende der Projektarbeit.

3.2 TZI-Praxisbeispiel: Die Besprechung

Bis hierher wurde beschrieben, *was* TZI ist, doch *wie* TZI ist, das muss erlebt werden. In einem Artikel müssen Beispiele dieses Erleben ersetzen. Deshalb werden im Folgenden Situationen aus konkreten IT-Projekten geschildert, in denen die TZI das Projektmanagement und die Projektarbeit unterstützt hat. Es wird gezeigt, wie die TZI aus ermüdenden Sitzungen motivierende Teamereignisse macht. Doch TZI ist mehr als eine Methode zur Gestaltung von Besprechungen, sie werden hier nur als Beispiel für viele mögliche Anwendungssituationen herausgegriffen.

Besprechungen sind ein wesentlicher Teil der Projektarbeit: Sie sind erforderlich zum Austausch, zum Lernen und zur Erarbeitung von Projektergebnissen. Mit TZI lassen sich Besprechungen nicht nur ertragreicher gestalten, sie machen den Teilnehmern auch mehr Freude.

Die Besprechungskultur, die in einem großen Projekt zur Softwareentwicklung in einem Konzernumfeld angetroffen wurde, lässt sich folgendermaßen charakterisieren:

- An Besprechungen nehmen regelmäßig zwischen 8 und 15 Personen teil. Der Kreis der Teilnehmer bildet sich nach dem Prinzip: "Wer dabei war, kann nachher nicht dagegen sein." Zu den Besprechungen kommen deshalb auch Mitarbeiter, die persönlich kaum vom Thema betroffen sind. Einzelne Personen melden sich auch während ganztägiger Sitzungen kein einziges Mal zu Wort.
- Aus dem angekündigten Thema von Besprechungen lässt sich schwer auf deren Inhalt schließen, denn genannt werden Floskeln wie "Testkonzepterstellung" oder "Konfigurationsplanung".
- Man weicht vom angekündigten Thema ab, ohne die Zustimmung der Besprechungsteilnehmer einzuholen.
- Die Moderation wird oft vom ranghöchsten Teilnehmer übernommen; Moderation und eigene Beiträge sind nicht zu unterscheiden.
- Die Teilnehmer fallen sich häufig ins Wort: Da sie wenig Vertrauen in die Moderation haben, sorgen sie auf diese Weise für sich und ihre Interessen.

- Die Besprechungsteilnehmer lassen sich durch Anrufe und andere Ereignisse bewusst aus Besprechungen herausrufen, oder sie nutzen die Zeit für Nebentätigkeiten wie Lesen, Arbeiten am Laptop, Gespräche mit dem Nachbarn.

Wer kennt das nicht aus eigener Erfahrung? Effizient sind solche Sitzungen nie, und Spaß machen sie erst recht nicht. Wie sehen nun Besprechungen aus, die man mit TZI gestaltet?

Es beginnt schon mit der Formulierung des Themas: Es klingt verlockend, und alle Mitarbeiter, die der Projektleiter beteiligen möchte, nehmen gern an der Besprechung teil. So lautete zum Beispiel das Thema eines Workshops zur Planung von Funktionstests: "Wettbewerb der Ideen: Wir stellen die Software auf die Probe, bevor es der Kunde tut. Wie wollen wir testen?"

Der Projektleiter muss sich klar machen, was einen Projektmitarbeiter zur Teilnahme an einer Besprechung motivieren kann:

- *Persönliche Anerkennung:* Als Teilnehmer sollte die Person an sich gefragt sein, nicht nur der Träger von Fachwissen. Wie oft wird die Einladung zur Teilnahme ausschließlich mit der fachlichen Kompetenz begründet ("Wir brauchen Sie als Linux-Experten!"), wie selten werden hier persönliche Eigenschaften wie die Fähigkeit zum Interessenausgleich genannt!
- *Fachliche Anerkennung:* Der Eingeladene muss erkennen, dass genau sein Fachwissen, sein spezielles Know-how für den Erfolg der Besprechung wesentlich ist.
- *Eine Herausforderung:* Die meisten Menschen, die in Projekten arbeiten, wollen etwas Neues, bisher Unbekanntes bearbeiten und mögen keine Routinetätigkeiten. Sonst wären sie wohl Sachbearbeiter geworden. Auch diesen Aspekt sollte man bei der Einladung berücksichtigen.

So angesprochen, verabschiedet sich ein Besprechungsteilnehmer auf dem Weg zur Sitzung nicht mehr mit den Worten "Ihr wisst ja, wie ihr mich erreichen könnt, wenn was ist", sondern schaltet sein Handy aus. Wer möchte sich schon stören lassen bei dem, was er gerne tut? Der Globe kann dann warten.

Kommt es während der Besprechung dennoch zu Störungen, so genießen sie Vorrang. Erst nach ihrer Behandlung ist das Team wieder arbeitsfähig und fährt im Thema fort. Nur zu oft macht man aus vermeintlichem Zeitdruck trotz einer Störung mit der Besprechung weiter, schließlich will man unbedingt das Arbeitspensum schaffen. Um Störungen den Vorrang – das heißt Zeit – einzuräumen, ist Vertrauen in die TZI erforderlich. Doch wer mehrfach erlebt hat, wie produktiv ein Team nach Störungen weiterarbeiten kann, wenn ihnen Raum gewährt wird, der investiert gern Zeit in die Störungsbehandlung. So wird zum Beispiel der Besprechungsleiter auch auf den Einwand eines Teilnehmers eingehen, dass das ja alles keinen Sinn habe und so nicht gehe. Er wird nachfragen und dadurch die Störung behandeln.

Jeder Besprechungsteilnehmer hat die Berechtigung, dabei zu sein, und diese Berechtigung gründet sich auf seinen eigenen, persönlichen Wert. Es gilt, diesen Wert zu schätzen, den anderen ernst zu nehmen.

Oft ist es gerade die andere Wesensart anderer Menschen, die einem die Wertschätzung schwer macht, doch die eigene Art darf nicht der Maßstab für die Beurteilung des ande-

ren sein. Die Wertschätzung kommt vor allem in der Art und Weise der Kommunikation zum Ausdruck. Die TZI schafft mit ihren Hilfsregeln für eine Ich-zentrierte Kommunikation ein wertschätzendes Kommunikationsklima. So ist zum Beispiel eine Aussage wie "Ihre Darstellung ist unverständlich" eine Wertung, die niemandem zusteht. Zulässig und wertneutral ist die Formulierung "Ich verstehe Ihre Darstellung nicht".

Der Leiter der Besprechung animiert die Teilnehmer, ihre Sache und sich selbst zu vertreten. Oft genug äußern Besprechungsteilnehmer ihre Klagen und ihre Kritik nur in den Pausen oder nach der Sitzung. Warum haben sie sich nicht während der Besprechung eingemischt und ihre Meinung vertreten? Auch hier ist der Besprechungsleiter gefordert. Er muss die Teilnehmer dazu ermuntern und anleiten, ihr Anliegen selbst in die Hand zu nehmen. Gerade in hierarchisch strukturierten Organisationen ist es oft nicht Teil der Kultur, Verantwortung für sich und seine Sache zu übernehmen. Hier arbeitet TZI am Grundsätzlichen.

Besonders Augenmerk sollte der Leiter auf den Beginn und das Ende der Besprechung richten, denn vor allem diese Eckpunkte bleiben im Gedächtnis der Teilnehmer haften. Zu Beginn einer Besprechung muss er das Thema nennen und darüber Konsens erzielen. Außerdem ist die Arbeitsfähigkeit festzustellen: Gibt es etwas, was einzelne Teilnehmer oder die Mehrheit der Gruppe am Arbeiten hindert? Der Leiter skizziert den Weg zum Ergebnis. Für das Ende der Besprechung hat sich die Feedback-Technik bewährt. Außerdem muss es eine Vereinbarung über das weitere Vorgehen und die Arbeitsaufträge geben.

3.3 Aus Skepsis wird Begeisterung

Wer TZI in einem technischen Feld wie der Informationstechnologie einführen möchte, braucht Geduld und Fingerspitzengefühl. Arbeitstechniken und -hilfen wie "im Kreis sitzen" oder regelmäßige Feedback-Runden, die im sozialen Bereich längst üblich sind, stoßen bei nüchternen Entwicklern erst einmal auf Skepsis. Auch die Veränderungen, die die Anwendung von TZI in IT-Projekten bewirkt, erzeugen manchmal Widerstände. Doch wenn man diese Widerstände als Störungen behandelt und als Chance zur Veränderung nutzt, so wird aus dem Misstrauen der ungewohnten Methode gegenüber bald eine dauerhaft positive Einstellung der Projektmitarbeiter, die sich sogar zu regelrechten TZI-Fans entwickeln können. Dann führt die TZI auch in IT-Projekten zum erwarteten Erfolg: Dieser zeigt sich in qualitativ und quantitativ besseren Arbeitsergebnissen und mehr Freude an der Arbeit.

Literaturverzeichnis

- [CF84] Cohn, R. C.; Farau, A.: Gelebte Geschichte der Psychotherapie. Klett-Cotta, Stuttgart 1984
- [HL00] Hansel, J., Lomnitz, G.: Projektleiter-Praxis. Springer, Berlin 2000
- [KE96] Keese, H.: Humane Arbeitswelt in profitorientierten Unternehmen. Matthias-Grünewald-Verlag, Mainz 1996
- [LB00a] Langmaack, B.; Braune-Krickau, M.: Wie die Gruppe laufen lernt. Beltz, Weinheim 2000
- [LB00b] Langmaack, Themenzentrierte Interaktion. Beltz, Weinheim 2000
- [TZI02a] <http://www.tzi-forum.com>, Zugriff 07.07.2002
- [TZI02b] <http://www.tzi-wirtschaft.net>, Zugriff 07.07.2002