

## Konfliktmanagement-Kongress 2023

### Forum 4D: Konfliktprävention durch TZI

Referentinnen: Ute Weißenborn und Gesche Vitens

jeweils Richterin, Mediatorin, Klärungshelferin und Businesscoach EN

In diesem Forum wurde zunächst ein Konflikt als eine Situation definiert, die von mindestens einer Seite als belastend empfunden wird. Daraus folgt, dass man Teil eines Konflikts sein kann, ohne dies zu wissen. Bei der Entstehung von Konflikten spielt der Umstand, dass jede und jeder von uns ihre bzw. seine subjektive Wahrnehmung hat, eine entscheidende Rolle. Ausgehend von dem sog. Blinden Fleck im medizinischen Sinne (Austrittsstelle des Sehnervs auf der Netzhaut) näherten wir uns durch weitere Beispiele der Erkenntnis, dass dieselbe Situation von einzelnen Individuen regelmäßig verschieden wahrgenommen wird. Dies wird durch die individuellen Erfahrungen und den jeweiligen persönlichen Fokus bedingt. Beide Faktoren haben Auswirkungen auf alle Wahrnehmungssysteme.

Ausgehend von diesen „persönlichen Landkarten“, die in der Interaktion von Individuen aufeinandertreffen, erscheint es nachvollziehbar, dass je nach Größe der Schnittmenge der individuellen Landkarten die Interaktion mehr oder weniger anfällig für Missverständnisse ist. Werden diese nicht offenbar bzw. nicht aufgelöst, können Konflikte entstehen. Diese sind - wie auch Fehler - nicht per se schlecht, sondern vielmehr eine Chance zur Weiterentwicklung. Dies setzt allerdings voraus, dass sie nicht zugedeckt oder beiseitegeschoben, sondern bearbeitet werden. Anderenfalls kann dies nachteilige Folgen sowohl für das einzelne Individuum als auch die Gruppe haben. Die Zusammenarbeit im (beruflichen) Team wird erschwert. Dies kann die Entstehung von psychosomatischen Erkrankungen, wie beispielsweise Burnout, begünstigen sowie die Leistungsfähigkeit des gesamten Teams herabsetzen.

Hier bietet die Themenzentrierte Interaktion (entwickelt von Ruth C. Cohn, im Folgenden TZI) eine strukturierte und relativ leicht zu erlernende Methode an, Missverständnisse und Interessenkollisionen frühzeitig aufzudecken und sie einer konstruktiven Lösung zuzuführen (zu den Einzelheiten der Methode verweise ich auf Ruth C. Cohn „Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion - Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle, 20. Aufl. 2021, S. 110 ff.). In der TZI geht es um den einzelnen („ich“), die Gruppe („wir“) und die Sachebene („Thema“). Alle Beteiligten sind gleichberechtigt. Die vorgegebene Struktur, für deren Einhaltung ein:e Moderator:in sorgt, führt dazu, dass auch die eher introvertierten Personen gehört werden. Am Ende einer Einheit werden konstruktive Wege zum Umgang mit den angesprochenen Themen entwickelt. Die Methode hat sich nach Angabe der

Referentinnen in der Praxis bei Teamgrößen bis zu 20 Personen bewährt und kann beispielsweise das Setting für eine monatliche Teambesprechung bilden.

Die TZI setzt eine Offenheit für die Sichtweisen der anderen voraus, erscheint aber als ein gutes Werkzeug, um das Miteinander in Teams und Arbeitsgruppen zu stärken. Es bedarf sicher einer gewissen Anlaufphase, bis alle Teammitglieder gleichermaßen von der Sinnhaftigkeit und den Vorzügen dieser Methode überzeugt sind. Hier ist es - sofern vorhanden - die Aufgabe der Führungskraft im Rahmen der Methode mit gutem Beispiel voranzugehen, beispielsweise auch eigene „Fehler“ zu offenbaren. In der Regel werden sich die aus gegenseitigem Verständnis füreinander heraus gemeinsam entwickelten Lösungen als passgenauer und nachhaltiger erweisen als von oben „verordnete“ Handlungsanweisungen für bestimmte Problemstellungen. Dies führt am Ende zu höherer Arbeitszufriedenheit bei der/dem Einzelnen und zu besseren Ergebnissen der gesamten Gruppe.

Heike Glowienka, Berichterstatteerin