

TZI als Ansatz von Kirchenentwicklung

Hermann Kügler SJ

1. TZI als professionelle Handlungskonzeption

Geprägt von ihren Erfahrungen in der NS-Diktatur und ihrem Leben in der Emigration begründete die deutsche Psychoanalytikerin Ruth C. Cohn in den Fünfziger- und Sechzigerjahren des 20. Jahrhunderts im amerikanischen Exil die „Themenzentrierte Interaktion“ (TZI). Ihr Ziel war, lebendiges Lernen so zu fördern, dass Intellekt und Gefühle, Geist und Körper, Denken und Fühlen, Handeln und Reflektieren zugleich berücksichtigt und entfaltet werden.

War die TZI in der Anfangszeit vor allem eine Haltung und Methode lebendigen Lernens, so wurde sie inzwischen zu einer professionellen Handlungskonzeption weiterentwickelt, die auf effizientes Lernen und Arbeiten abzielt – in allen Situationen und Handlungsfeldern, in denen es auf Kommunikation entscheidend ankommt: in Schulen und Hochschulen, Jugendarbeit und Erwachsenenbildung, Wirtschaft und sozialer Arbeit, Kirchen und Betrieben. Dort findet TZI Anwendung in Gruppen und Teams, Unternehmens- und Mitarbeiterführung, Nachwuchs- und Führungskräfteentwicklung, in Supervision, Beratung und Coaching.

TZI kann heute definiert werden als eine umfassende Handlungskonzeption „mit dem Ziel, Situationen, in denen Menschen miteinander arbeiten, lernen und leben, bewusst, human und humanisierend zu gestalten. Dabei liegt der Fokus meist auf dem Leitungshandeln in Gruppen, Teams, Gremien und Organisationen. TZI ermöglicht eine differenzierte Wahrnehmung von Situationen und eine zielgerichtete Steuerung und Begleitung von sozialen Prozessen. Dazu gehören Aufgaben wie Planung, Leitung, Intervention, Reflexion, Analyse und Diagnose. Ziel ist, Arbeits- und Lernprozesse so zu gestalten, dass optimale Ergebnisse erzielt werden können, indem sowohl die gemeinsame Aufgabe, die Interaktionen zwischen allen Beteiligten als auch die individuellen Interessen und die Rahmenbedingungen berücksichtigt werden.“ (Spielmann 2010, 15-16).

In der Sicht der TZI werden Prozesse und Interaktionen in Gruppen durch vier Wirkfaktoren beeinflusst: das „Ich“, das „Wir“, das „Es“ und den „Globe“. „Ich“ meint dabei die einzelne Person. „Wir“ bedeutet das Miteinander. „Es“ bezeichnet das Anliegen, die Aufgabe, die zu bewältigen ist. Und unter dem „Globe“ versteht die TZI die Gegebenheiten und Rahmenbedingungen, in denen eine Gruppe oder ein Team arbeitet (dazu ausführlich: Kügler 2010, 107-114).

Das Zusammenwirken dieser vier Faktoren ermöglicht oder verhindert kooperatives Arbeiten, transparente Interaktionen und wachstumsfördernde Kommunikation. Diese vier Wirkfaktoren sind gleich wichtig. „Die Gleichgewichtshypothese ist das wesentliche Arbeitsprinzip der TZI, das

besagt, dass die interaktionelle Gruppe nicht nur themenzentriert arbeitet, sondern in gleicher Weise personen-, gruppen-, themen- und globezentriert. Ich bin so wichtig wie du und wie wir, wir sind so wichtig wie unsere Aufgabe und dabei abhängig von der ebenso wichtigen näheren und fernerer Umgebung der Welt.“ (Matzdorf, Cohn 1992, 74).

Das Vier-Faktoren-Modell ist einerseits dafür geeignet, Situationen zu deuten und zu verstehen, und hilft andererseits, Handlungsstrategien und -visionen zu entwickeln. Mit dem Vier-Faktoren-Modell der TZI kann zugleich sachlich und lebendig gearbeitet werden. Es dient sowohl zum Planen und Leiten von Prozessen als auch zur Diagnose und Analyse von Situationen. Als Symbol und als Arbeitsinstrument wird es meist als Dreieck im Kreis bzw. in der Kugel dargestellt und ist als „Markenzeichen“ der TZI bekannt geworden. Auch Menschen, die Gruppen und Teams nicht explizit mit TZI leiten, benutzen es und setzen es ein.

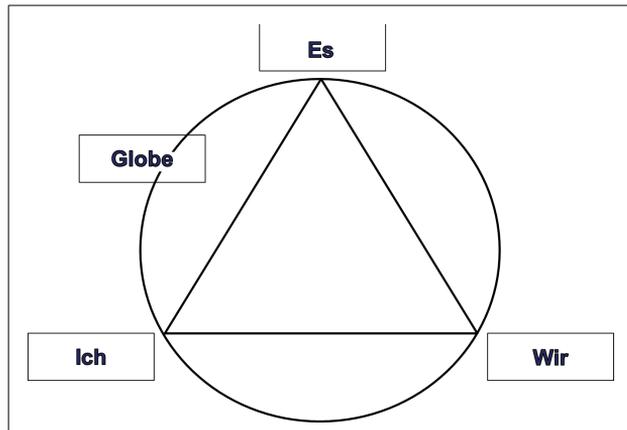


Abb. 1: Vier-Faktoren-Modell.

Der Konzeption der TZI liegt als unverzichtbare Voraussetzung ihrer praktischen Anwendung ein werteorientiertes Menschenbild zugrunde. Ruth Cohn hat es in drei Axiomen, also nicht weiter ableitbaren Grundlagen, beschrieben, ohne deren Beachtung die TZI auf eine rein funktionale Handlungstechnik reduziert würde:

- 1) Der Mensch ist eine psycho-biologische Einheit und ein Teil des Universums. Er ist darum gleicherweise autonom und interdependent.
- 2) Ehrfurcht gebührt allem Lebendigen und seinem Wachstum. Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertende Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll, Inhumanes wertbedrohend.
- 3) Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich (ausführlich: Cohn, Farau

1993, 356-357).

Ruth Cohn betont dazu: „Ohne diese Axiome kann TZI so ‚wirksam‘ sein, wie ein in einem Heuschöber angezündetes Streichholz.“ (ebd., 356).

Die TZI als professionelle Handlungskonzeption hat einen „mittleren“ Grad von Abstraktion vom Einzelfall, d.h. sie ist nicht mehr „alltagspraktisch“ und noch nicht „wissenschaftlich-theoretisch“. Handlungskonzeptionen sind nach Walter Lotz (Lotz 2003) Sinnsysteme, die das Handeln fall- und situationsbezogen organisieren können, indem sie Viererlei bereitstellen:

- eine Situationsdeutung: Sie bieten Kriterien, um eine Situation zu verstehen und den Handlungsbedarf anzugeben
- eine Vision: Sie entwickeln Vorstellungen darüber, was bei Veränderungen anzuzielen, möglich und wünschenswert ist
- eine Haltung: Sie verweisen auf Grundeinstellungen zur Fallbearbeitung z.B. im Hinblick auf die Gestaltung von Nähe und Distanz
- schließlich halten sie methodisches Werkzeug bereit, um Wege zur Entwicklung, Veränderung bzw. Fallbearbeitung aufzuzeigen (ebd., 30-45).

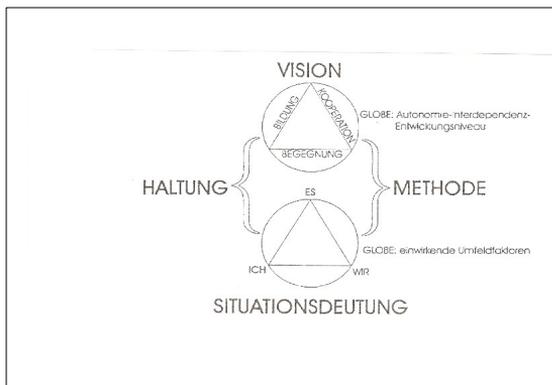


Abb. 2: Elemente einer Handlungskonzeption (Lotz 110).

Diese vier Elemente einer Handlungskonzeption finden sich in der TZI in folgender Weise wieder: TZI hilft, eine Situation zu verstehen, indem differenziert wird, welche Aspekte einer komplexen Situation dem Ich, dem Wir, dem Es und dem Globe zuzuordnen sind. TZI fördert Bildung, Kooperation und Begegnung und ist vor allem deswegen sehr realitätsorientiert, weil die jeweiligen Rahmenbedingungen so gesehen werden, wie sie sind, und nicht, wie man sie gerne hätte. Dazu arbeitet TZI auf der Basis einer humanistischen Grundhaltung, die in den drei Axiomen ausformuliert ist und bietet ein methodisches Vorgehen: Prozesse strukturieren, prozessbezogen intervenieren, themenorientiert arbeiten (ebd., 46-110).

2. Anwendungsmöglichkeiten im kirchlichen Kontext

2.1. Steuerung von Veränderungsprozessen

Die Kirche in Deutschland verändert sich auf allen Ebenen. Kirchenentwicklungsprozesse gibt es in den ca. 17.000 Pfarreien und Seelsorgestellen genauso wie in den 27 Bistümern und bei den diözesanübergreifenden Initiativen und Einrichtungen. Da die Grundressourcen Personal und Geld (es gibt weniger Priester im aktiven Dienst und sinkende Kirchensteuereinnahmen) nicht beliebig zu verändern sind, müssen die Entscheidungsträger Veränderungsprozesse planen, steuern und auswerten, damit absehbare Einbrüche die Gläubigen nicht allzu unerwartet treffen und zu Enttäuschungen, Verletzungen und Resignation führen.

Hinzu kommt ein drastischer Rückgang der „Nutzer“ kirchlicher Angebote. Die Sinusmilieustudie von 2013 zeigt zwar, dass es in allen zehn Sinus-Milieus katholische Christen gibt. Zugleich aber belegt die Studie, dass die Kirche(n) zunehmend gesellschaftlich bedeutungslos werden (MDG-Milieuhandbuch 2013). Unter der sichtbaren Oberfläche knirscht es gewaltig. Viele sind nur deswegen noch Mitglieder der Kirche, weil sie noch nicht ausgetreten sind (Spielberg 2013, 119-123). Zu gleichen Ergebnissen kommt der Religionsmonitor der Bertelsmann Stiftung von 2013: Für Deutschland kann man von einem weiteren Abbruch der Religiosität über die Generationen hinweg ausgehen. Eine Renaissance der Religion im traditionellen Sinne erscheint z.Zt. wenig wahrscheinlich.

Aus der Perspektive der TZI sind die vier Faktoren sozusagen die vier „Stellschrauben“ für Veränderungen.

1) Orientierung am Globe

Beispiel:

In einer deutschen Diözese initiiert der Bischof ein pastorales Forum. Vertreterinnen und Vertreter aus den Dekanaten, Verbänden und kirchlichen Initiativen und Gemeinschaften sollen zusammen mit ihm überlegen, wie die Seelsorge im Bistum zukunftsfähig gestaltet werden kann. Weil nicht bedacht wird, dass für die vielen guten Ideen überhaupt kein Geld vorhanden ist, sind die Akteure tief enttäuscht und erleben ihr Engagement als Sandkastenspiel.

Ein TZI-gemäßes Vorgehen hätte von Anfang an eine viel stärkere Globe-Orientierung aufgewiesen. Dazu gehört, dass die Leitung klar sagt, in welchem Rahmen man sich bewegt, was also überhaupt veränderbar ist und was als gegeben hingenommen werden muss, weil es derzeit nicht verändert werden kann. Darüber hinaus beinhaltet die Konzeption der TZI, den Globe nicht nur zu sehen als den jeweiligen kirchlichen Innen- und Binnenraum, sondern zugleich als den „Außenraum“ von Kirche. Da der Globe beides umfasst, beachtet die TZI die Wechselwirkungen von innen und außen, rechnet mit ihnen und berücksichtigt sie in Planungsprozessen.

2) Ernstnehmen der psycho-sozialen Ebene

Beispiel:

Das Leitungsteam einer Ordensgemeinschaft steht vor der Aufgabe, ein Werk des Ordens zu schließen oder in andere Trägerschaft zu überführen. Die Diskussion darüber dreht sich im Kreis und führt zu keinem klaren Ergebnis. Nachdem alle Argumente ausgetauscht scheinen, kommt schließlich Bewegung in die festgefahrenen Diskussionen, als ein Mitglied der Leitung offen legt, aus welchen persönlichen Gründen sie sich gar nicht damit anfreunden kann, dieses Werk aufzugeben.

In einem Team, das einen Prozess steuert, geht es letztlich um Ergebnisse und Entscheidungen bzw. Entscheidungsvorlagen. Eine Arbeitsgruppe ist keine Selbsterfahrungsgruppe und soll das auch nicht sein. Trotzdem gibt es in jedem Team über kurz oder lang nicht nur sach-logische, sondern *auch* psychologische Prozesse, egal ob es den Beteiligten passt oder nicht. TZI lenkt den Blick darauf, die psycho-logische Ebene (= was auf der Ich-Wir-Achse geschieht) genauso ernst zu nehmen wie die sachlogische (= das Es). Dabei bearbeitet man im Sinne der TZI emotional strittige Fragen so tief – und *nur* so tief –, dass die Arbeitsfähigkeit des Leitungsteams wiederhergestellt wird.

3) Störungen nehmen sich Vorrang

Beispiel:

Der Direktor eines großen kirchlichen Werkes hat ein massives Alkohol-

problem und ist immer wieder tagelang „abgetaucht“. Seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tuscheln hinter seinem Rücken. Der „Flurfunk“ ergänzt durch Gerüchte, was an Faktenwissen fehlt. Da er faktisch nicht mehr leitet, stagniert das ganze Werk. Bewegung kommt in die Situation, als ein neuer Mitarbeiter nach einiger Zeit die Situation anspricht und aufdeckt.

Die TZI rechnet damit, dass Störungen in Teams unvermeidlich und für einen fruchtbaren Prozess notwendig sind. Störungen gehören sozusagen dazu. Sie dürfen von den Beteiligten nicht übersehen werden, sondern sind zu beachten. Aber wenn aus heftigen Gefühlen, Konflikten und Störungen Krisen entstehen, wird die Dynamik im Team schwierig und bedrohlich. Solche Situationen sind eine große Herausforderung für die Leitung. Die Handlungskonzeption der TZI hält Interventionsstrategien bereit, die zur Krisenprävention beitragen, damit aus notwendigen Störungen keine zerstörerischen Krisen werden.

4) Worum geht es jeweils genau?

Beispiel:

Der Bischof einer deutschen Diözese möchte neben der Bischofskirche ein geistliches Zentrum eröffnen und fragt mehrere Frauenordensgemeinschaften an, ob sie daran mitarbeiten wollen. Nach zahlreichen Absagen ergibt die Reflexion: Die Ordensfrauen hatten ihn so verstanden, dass es um Glaubenskurse und Seelsorgegespräche geht. Tatsächlich suchte der Bischof aber Mitarbeiterinnen für die Betriebsführung eines „Kirchen-Cafés“. So kam man nicht zusammen.

Die deutliche Themen-Orientierung der TZI führt dazu, dass, wer mit TZI führt und leitet, klar benennt, was jeweils Thema ist und was nicht. So kann man gut die offenen und die geheimen Themen unterscheiden: Offene Themen werden auf den Tisch gelegt und können besprochen werden, geheime Themen werden „unter dem Tisch“ agiert. Es ist Aufgabe des Leiters, die geheimen Themen aufzuspüren, zu formulieren und damit besprechbar zu machen.

2.2. Teamentwicklung

Beispiel:

Im sechsköpfigen Leitungsteam einer größeren kirchlichen Einrichtung mit hohem Arbeitsdruck „knirscht“ es seit längerer Zeit. Ein Teammitglied hat den Eindruck: „Was ich mache, ist falsch“. Ein anderer beklagt, dass früher alles menschlicher zugeht als heute. Ein dritter fühlt sich überfahren von den angekündigten Umstrukturierungen und deren Umsetzung durch den Chef. Dieser wiederum sieht keine gravierenden Probleme, möchte aber gern einen Beitrag leisten zur „Kritik-Kultur und Verbesserung der Kommunikation untereinander“.

Teamentwicklung ist ein Gruppenprozess, an dem alle Teammitglieder aktiv beteiligt sind. Sie werden nicht entwickelt, sondern entwickeln sich aus sich selbst heraus als Team. In diesem Prozess fließen die individuellen Stärken, Schwächen und Persönlichkeitsstrukturen der einzelnen ebenso mit ein, wie gruppenspezifische Aspekte, die spezifische Aufgabenstellung des Teams sowie vielfältige Rahmenbedingungen.

Die vier Faktoren der TZI werden in der Teamentwicklung so miteinander verknüpft und in Einklang gebracht, dass Synergieeffekte wirksam werden können und ein Team seinen Arbeitsauftrag optimal erfüllen kann. Dabei werden anhand der vorliegenden Fragestellungen und Probleme Prozesse betrachtet und gemeinsam Lösungen erarbeitet.

Die Anlässe einer Teamentwicklung können unterschiedlich sein, die Themen einer Teamentwicklung ähneln sich. So geht es meistens um Verbesserung der internen Kommunikation und der Teamkultur, um effizientere Gestaltung der Zusammenarbeit und Bearbeitung von Konflikten im Team, um Vereinbarung der gemeinsamen Regeln, Ziele und Strategien. Auch die Steigerung der Motivation und Identifikation mit dem Arbeitgeber „Kirche“, Klärung der jeweiligen Rolle und Umgang mit Hierarchien kann Anlass der Teamentwicklung sein.

Wenn eine Teamentwicklung optimal verläuft, dann ist die Kooperation im Team von Vertrauen getragen und sieht idealtypisch so aus (Gores-Pieper 2012, 75-86):

1) beim Ich

Die eigenen Kompetenzen werden genutzt. Verantwortung und Aufgaben sind auf die individuellen Fähigkeiten zugeschnitten. Gefühle von Sicherheit, Zugehörigkeit, Akzeptanz, Anerkennung und Selbstzufriedenheit überwiegen oder werden als elementare Bedürfnisse anerkannt. Störungen können

selbstverständlich eingebracht werden.

2) beim Wir:

Gegenseitiges Feedback findet statt und wird befördert. Konflikte werden bearbeitet. Gemeinsame Team-Kultur wird durch Feste, Teamtage, Ausflüge unterstützt. Gegenseitige Unterstützung und Solidarität ist neben der Aufgabenverteilung im Blick aller. Gemeinsame Erfolge werden im Team gewürdigt.

3) beim Es:

Ziele bzw. Zielvereinbarungen sind klar und realistisch. Methoden und Vorgehensweisen werden abgestimmt. Aufgabenverteilung und Arbeitsprozesse sind sinnvoll und nachvollziehbar, Informations- und Entscheidungswege sind eindeutig. Teambesprechungen werden sorgfältig vorbereitet und gut geleitet. Ergebnisse sind sichtbar und können benannt werden.

4) beim Globe:

Es besteht Klarheit und Transparenz über Ziele, Aufgaben und Rahmen der eigenen Organisation. Der Kontakt zu Führung, Außenstehenden, Klienten, Fachwelt usw. ist gut. Die räumliche Situation, Ausstattung, Gestaltung, Atmosphäre usw. hilft zur Bewältigung der Aufgaben. Und es gibt ein gemeinsames Bild über Zielgruppen.

2.3. Aus- und Fortbildung von Führungskräften

Beispiel:

Im Jesuitenorden hatte sich schon in den Siebzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts gezeigt, dass relativ viele junge Priester kurz nach der Weihe oder in den ersten Jahren ihrer Tätigkeit ihr Amt aufgaben und den Orden verließen. So verfügte der damalige Generaloberer des Jesuitenordens, dass alle angehenden Priester etwa zwei Jahre vor der Weihe einen ganzen Ausbildungsmonat zu Fragen der Persönlichkeitsentwicklung verbringen müssen (Kügler 2013, 117-125). Die hier mögliche intensive Selbsterfahrung ergänzt die durchgängige spirituelle Begleitung, die jeder Jesuit während seiner Ausbildungszeit und danach in Anspruch nimmt.

Bei der Aus- und Fortbildung von Führungskräften – sei es in der Kirche, sei es anderswo – geht es nicht darum, klinisch therapeutisch zu arbeiten. Denn es ist ja nicht davon auszugehen, dass die meisten von ihnen an diagnostizierbaren psychischen Störungen mit Krankheitswert leiden, die behandlungsbedürftig

wären. Es geht auch nicht darum, nur technisch-handwerkliche Instrumentarien einzuüben, die sie dann in ihren Führungsaufgaben anwenden könnten. Sondern Ausbildung von Führungskräften ist in weiten Teilen Persönlichkeitsarbeit (Kügler 2009, 17-23, für den Bereich von Wirtschaft und Unternehmen siehe Gores-Pieper 2011, 232-246).

Persönlichkeitsarbeit mit TZI bedeutet, dass die wertorientierte Haltung der TZI in der gemeinsamen Arbeit in einer Ausbildungsgruppe deutlich wird. Respekt und Achtung voreinander bedeutet anders als in manchen intensiv-aufdeckenden Gruppenverfahren, behutsam und doch zielgerichtet zu den oft „harten“ Themen der individuellen Lebensgeschichten hinzufinden.

Die TeilnehmerInnen bestimmen selbst das Maß der Vertiefung, das sie sich zumuten können und wollen. Sie entscheiden, an welchen Themen sie arbeiten und worauf sie sich einlassen wollen. Darüber hinaus bringen sich der Leiter oder die Leiterin als ModellpartizipantIn selektiv-authentisch ein und ermöglicht einen Gruppenprozess, der nicht nur Resonanzboden für die Deutungen des Leiters / der Leiterin ist, sondern die Gruppe selbst gestaltet aktiv die Persönlichkeitsarbeit mit.

Immer ausgeglichen zu sein, matt und mittelmäßig vor lauter Contenance, halbstarr und milde vor Aggressionsbewusstheit, stets bemüht, bewusst echt und voller Verständnis für alles und jeden zu sein – diese Vorstellung entspricht weder dem christlichen Menschenbild noch dem Menschenbild der TZI. In dieser Welt zu leben bringt es mit sich, durch Scharten und Runzeln, persönliche Verletzungen und öffentliche institutionelle Kämpfe gezeichnet zu sein und für sich und andere kämpfen zu müssen.

2.4. Gremienarbeit und Sitzungsleitung

Beispiel:

In der statutären Sitzung eines Gemeindegemeinderates geht es hoch her: Der Haushaltsentwurf für die kommenden beiden Jahre liegt vor und sieht gewaltige Einsparungen vor. Bei der Aussprache über das Zahlenwerk zeigt sich, dass einigen Mitgliedern überhaupt nicht klar ist, ob darüber in der heutigen Sitzung nur beraten oder auch beschlossen wird. Der anwesende Hausmeister und die Sekretärin bängen um ihren Arbeitsplatz. Zwei weitere Mitglieder des Gremiums schlagen vor, der Kindergartenleiterin zu kündigen, weil sie mit deren Arbeit schon lange unzufrieden sind.

Wer eine Sitzung TZI-gemäß leitet, schafft Transparenz und mindert Ängste, informiert schon vorab und rechtzeitig und ermöglicht eine offene Aussprache über die strittigen Punkte. Da gut geplant schon halb geleitet ist, verwendet jemand, der eine Sitzung mit TZI leiten will, ausreichend Zeit auf eine gute Vorbereitung. So kann er/sie oft schon im Vorfeld Prozesse antizipieren und sich

darauf einstellen. Idealtypisch sieht eine TZI-gemäße Vorbereitung so aus:

1) Blick auf das Ich

Wo stehe ich - persönlich und in der Gruppe? Wie sehe ich mich in der zu bearbeitenden Sache? Was kann ich und was will ich - mit mir, mit der Gruppe, mit der Sache?

2) Blick auf das Wir

Wo stehen die einzelnen TeilnehmerInnen persönlich und in der Gruppe? Was denken und fühlen sie in der zu bearbeitenden Sache und welche Positionen vertreten sie, soweit bekannt? Was können sie und was wollen sie persönlich, mit den anderen und in der Sache? Was kann die Sitzung realistischer Weise erreichen und was nicht?

3) Blick auf das Es

Worum geht es konkret? Was ist von der Sache her möglich und wünschbar? Was macht die Sache mit mir, mit der Gruppe? Wie kann die Sache unter diesen Umständen angegangen werden? Was für Entscheidungen sind wünschbar bzw. notwendig?

4) Blick auf den Globe

Wie viel Zeit steht zur Verfügung? Wie ist der Raum gestaltet, lässt er sich verändern? Wie lässt sich die Atmosphäre des Umfeldes beeinflussen, was ist als gegeben hinzunehmen und was kann mitgestaltet werden? Lassen sich mögliche Störquellen im Vorfeld ausschalten oder zumindest reduzieren?

Wer eine Sitzung mit TZI vorbereitet und leitet, achtet schon vor Beginn auf eine gute Infrastruktur (Sitzordnung, Licht, Tische, Pausengetränke). Er / sie gibt die Tagesordnung und alle notwendigen Informationen rechtzeitig bekannt und macht kenntlich, wo beraten wird und was zur Entscheidung ansteht. Eventuell trennt er / sie Vorsitz und Moderation. Er / sie weiß, wie wichtig Pausen sind, und beherrscht einige Methoden, um Störungen zu beachten und schwierige Situationen gut lösen zu können. Und er / sie sorgt dafür, dass ein Ergebnisprotokoll verfasst wird, dass den Teilnehmenden zeitnah zugeschickt wird.

3. TZI und Kirchenentwicklung: Möglichkeiten und Grenzen

Nicht wenige TZIlerInnen stehen haupt- und ehrenamtlich im Dienst der Kirchen. Etliche Graduierte – also die Ausbilderinnen und Ausbilder des Ruth-Cohn-Instituts für TZI - haben einen theologischen Hintergrund.

Anders als die in der Kirche weitergegebene christliche Botschaft ist die

vom Ruth-Cohn-Institut (RCI) gelehrte TZI eine religionsoffene Handlungskonzeption. Ruth Cohn sagte dazu einmal in einem Interview: „Da TZI-Gruppen sich mit den grundlegenden menschlichen, auch ethischen Bedürfnissen und Fragen beschäftigen, kommen - zusammen mit anderen oft verdrängten oder unbewussten - auch religiöse Fragen auf, die den Sinn und Ursprung menschlichen Lebens betreffen. TZI hat keine Aussage über Gott oder Göttliches zu machen ... Ihre Axiomatik kann religiös, philosophisch oder wissenschaftlich vertreten oder abgelehnt werden.“ (Cohn 1978).

Die TZI und die christliche Botschaft sind insofern miteinander kompatibel, als sie in Zielen, Werten und Leitideen miteinander übereinstimmen. Jens Röhling (Röhling 2005, 24-39) hat darauf aufmerksam gemacht, dass die TZI nicht nur eine *Leitungs*-Kunst, sondern auch eine *Lebens*-Kunst ist. Wenn man dieser Sicht zustimmt und weiterhin der Ansicht ist, dass ein entscheidender Aspekt des menschlichen Daseins der Transzendenzbezug ist, so folgt daraus: Die Axiomatik der TZI lässt es nicht nur zu, sondern erfordert es geradezu, dass die Ausrichtung des Menschen hin auf Transzendenz bei kirchlichen Entwicklungsprozessen eine entscheidende Rolle spielt.

Natürlich ist die TZI kein religiöser Weg, sie ist auch nicht als solcher gemeint; aber sie orientiert sich an jüdisch-christlichen Werten. Das Christentum ist wie die jüdische Tradition ein Weg der Inkarnation, nicht der Exkarnation. Es geht um Erlösung der Erde, nicht um Erlösung von der Erde wie z.B. in den alten indischen Religionen.

Die Anschlussfähigkeit der TZI zum christlichen Menschenbild ist in ihrer Axiomatik grundgelegt. In einem dazu grundlegenden Text schreibt Ruth Cohn: „Was ich zum Ausdruck bringen will, ist dies: Nur die einenden Kräfte von Wissen und Intuition bringen Sinn in Sinnliches; nur die bindende Kraft des Glaubens verleiht sinnlichen und intellektuellen Gegebenheiten Sinn. Ist Wissen wirklich so sicher, wie Wissenschaftler meinen? Ist Glauben so zweifelhaft, wie die ‚Wissenden‘ behaupten? Vergessen wir nicht, dass wissenschaftliche Tatsachen immer in Beziehung zum Beobachter stehen, und dass Wissenschaft ohne Glauben *sinnlos* bleibt.“ (Cohn 2000, 227).

Bei Prozessen zur Kirchenentwicklung bringt TZI überall dort einen Gewinn, wo alle an den Entwicklungsprozessen Beteiligten nicht nur ihren Kommunikationsstil, sondern auch ihren Kooperationsstil verbessern möchten (ausführlich dazu: Nelhiebel 2013, 9-17). Praktisch auf allen Ebenen der Kirche sind Entwicklungsprozesse notwendig. Entwicklung heißt an vielen Stellen, dass reduziert werden muss. Aber es ist nicht nur Zweckoptimismus, dass aus Reduktionsplanungen ja auch neue Aufbrüche entstehen können. Die TZI bietet mindestens diese Beiträge:

1) Kommunikation

Wo Zusammenlegungen zu XXL-Pfarreien anstehen, ist eine gute und zielgerichtete Kommunikation auf allen Ebenen das A und O – statt Durch-

Regieren nach Gutsherrenart. Wenn Veränderungen anstehen, dann wollen die Betroffenen gefragt und einbezogen werden. Dazu gehört, Minderheiten erst zu nehmen und Streit und Konflikte fair auszutragen.

2) Kooperation als Verbindung der Menschen mit den „Sachen“

„Produkte“ von Führungskräften sind Entscheidungen – und die dürfen nicht herausgezögert werden um einer guten Team-Atmosphäre willen. TZI ermöglicht, inhaltliche Mitarbeit im Team und Strukturierung von Entwicklungsprozessen zu verbinden mit Ermutigung und Wertschätzung der Beteiligten und Betroffenen. Harmonisierung *und* Auseinandersetzung sind eine Voraussetzung, um Differenzierungen möglich und lebbar zu machen.

3) Starker Realitätsbezug durch Globe-Orientierung

Eine große Versuchung liegt drin, sich einen schönen, heilen Globe zu zimmern, oder biblisch gesprochen: Statt unterwegs zu sein ins „Gelobte Land“, das in der Zukunft liegt, rückwärtsgewandt dem „verlorenen Paradies“ in der Vergangenheit nachzutruern. TZI bewahrt vor solchen Versuchungen unter dem „Anschein des Guten“ durch das Ernstnehmen der Realität, wie sie ist und nicht, wie man sie gerne hätte.

Doch ist auch die TZI weder die Zauberformel zur Rettung der Welt noch die Zauberformel zur Rettung der Kirche und hat auch klare Grenzen. Das Vier-Faktoren-Modell ist zunächst entwickelt worden für die Arbeit mit überschaubaren interaktionellen Gruppen, in denen die Teilnehmenden direkt und unmittelbar miteinander kommunizieren können und nicht für Anlässe, in denen nicht in erster Linie Personen, sondern Systeme kommunizieren. Wer in Organisationen und Institutionen mit der Konzeption der TZI arbeiten möchte, braucht darüber hinaus fundierte Kenntnisse über deren Besonderheiten. Für diese Anwendungsfelder reicht TZI alleine nicht aus.

Schon André Dörfler (Dörfler 1998, 22-32) wies darauf hin, dass Organisationen und Institutionen keine Gruppen sind. Wirtschaftsunternehmen, Schulen, Kirchen, Krankenhäuser, Vereine und politische Parteien sind komplexere soziale Systeme als Gruppen und „funktionieren“ deshalb auch anders: Die Funktionen der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind stärker differenziert, Abläufe sind formalisiert und eine Beteiligung der Basis ist oft nur durch Interessendelegation möglich und sinnvoll. Die aus der Arbeit mit Gruppen vertraute Anwendung des Vier-Faktorenmodells auf Organisationen und Institutionen bedarf wegen der Komplexität dieser Systeme der Ergänzung durch andere Verfahren (Meyer 2010, 307-312).

Mit dieser Ergänzung gilt: TZI ist nicht der allein selig machende, aber *ein* zukunftsfähiger Ansatz von Kirchenentwicklung.

Literatur

- Cohn, R.C., *Interview mit der deutschen evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung*, unveröffentlichtes Manuskript o.O. 1978.
- Cohn, R.C., Farau A., *Gelebte Geschichte der Psychotherapie. Zwei Perspektiven*, Stuttgart, ¹1993.
- Cohn, R.C., Das innere Jenseits (1972), in: Dies., *Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion*, Stuttgart ¹⁴2000, 224-232
- Dörfler, A., Organisationen sind keine Gruppen, in: *Themenzentrierte Interaktion* 1/1998.
- Gores-Pieper, E., TZI – eine Herausforderung für Unternehmen? Wozu ein Unternehmen Persönlichkeiten als Führungskräfte braucht, in: B. Langmaack (Hrsg.), *Einführung in die Themenzentrierte Interaktion*, Weinheim, Basel ⁵2011.
- Gores-Pieper, E., Vertrauen in der Führungsarbeit erreichen. Was kann TZI dazu beitragen? in: Dies., I. Kernthaler-Moser, *Reader „Führen interaktiv“*, Berlin, Wien 2012, Bezug: www.gores-pieper.de.
- Kügler, H., Persönlichkeitsentwicklung in der Ordensausbildung, in: Ders., G. Brüntrup, C. Herwartz (Hrsg): *Unheilige Macht. Der Jesuitenorden und die Missbrauchskrise*, Stuttgart ²2013.
- Kügler, H., Vier-Faktoren-Modell der TZI, in: M. Schneider-Landolf, J. Spielmann, W. Zitterbarth (Hrsg.), *Handbuch Themenzentrierte Interaktion*, Göttingen ²2010.
- Kügler, H., Persönlichkeitsentwicklung in der Spannung zwischen Wertorientierung und Bedürfnisbefriedigung, in: *Themenzentrierte Interaktion* 2/2009.
- Lotz, W., *Sozialpädagogisches Handeln. Eine Grundlegung sozialer Beziehungsarbeit mit Themenzentrierter Interaktion*, Mainz 2003.
- Matzdorf, P., Cohn R., *Das Konzept der Themenzentrierten Interaktion*, in: C. Löhmer, R. Standhart (Hrsg), *TZI. Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn*, Stuttgart 1992.
- Medien-Dienstleistung GmbH (Hrsg.), *MDG-Milieuhandbuch 2013. Religiöse und kirchliche Orientierung in den Sinus-Milieus*, Heidelberg, München 2013 (zitiert: MDG-Milieuhandbuch 2013).
- Meyer, U., TZI und Organisationsentwicklung, in: M. Schneider-Landolf, J. Spielmann, W. Zitterbarth (Hrsg.), *Handbuch Themenzentrierte Interaktion*, Göttingen ²2010, 307-312.
- Nelhiebel, W., Auf dem Weg zu einer TZI-basierten Organisationsentwicklung, in: *Themenzentrierte Interaktion* 2/2013.
- Röhling, J., TZI und „Philosophie der Lebenskunst“, in: *TZI* 1/2005
- Spielberg, B., „Noch drin, weil nicht ausgetreten“. Das „Milieuhandbuch 2013“ zeigt der Kirche, was in ihr steckt, in: *Herder Korrespondenz* 67 (3/2013).

Spielmann, J., Was ist TZI? in: M. Schneider-Landolf, J. Spielmann, W. Zitterbarth (Hrsg.), *Handbuch Themenzentrierte Interaktion*, Göttingen 2010.