

ELISABETH GORES-PIEPER,
IRENE KERNTHALER-MOSER (HRSG.)

FÜHREN INTERAKTIV

TZI-PRAXIS IN DER WIRTSCHAFT

Ein Reader der Fachgruppe Wirtschaft
im Ruth-Cohn-Institut



ruth cohn institute for
TCI international
fachgruppe wirtschaft

the art of leading

Begriffsklärungen

operative / untere Ebene
Leiten: sachl. & organisationsaufgaben
 Seminare leiten, Projekte leiten

Begriffe im Deutschen durch-einander → nicht disziplinarisch vorgesetzt
 nicht in der Linie

Führen: personenbezogen
 Hierarchie: Personeneinführung & Organisation in der Linie

obere Ebene
 Individuen Organisation sich selbst
Leadership: Einfluss nehmen → direkt
 die guten Dinge machen
 Interaktion
 Führen durch Persönlichkeit

Management: Einfluss nehmen → indirekt
 die Dinge gut machen
 durch Strukturen z.B. MitarbeiterInnen
 gespräch, Verwaltung, business administration
 Organisationsaufgabe

HERZLICH WILLKOMMEN

**in unserem kleinen, feinen
TZI-Kaufhaus**

Blättern und schmökern Sie nach Herzenslust im ersten Reader der Fachgruppe Wirtschaft im Ruth Cohn Institut. 13 Mitglieder der Fachgruppe berichten aus ihrer aktuellen Praxis mit Themenzentrierter Interaktion (TZI). Das klingt leichter als es ist, denn TZI ist geprägt von einer oralen Kultur. Wir lernen in einer intensiven Ausbildung Gruppenprozesse interaktiv über Sprechen und strukturelle Interventionen – nicht über Schreiben - zu steuern.

Wir schulen unsere Wahrnehmung, beobachten und begleiten Prozesse und gestalten dadurch die Arbeitsfähigkeit von Gruppen und Teams. TZI ist dabei in erster Linie eine Haltung, die die verbindende Spange über dem konkreten Prozess ist. Wir verwenden ein Menschenbild und eine Werthaltung, „die von der Veränderungsfähigkeit und der Lernfähigkeit des Menschen ausgeht und von der Überzeugung, dass sich Arbeits- und Lernprozesse und Entwicklungen human und humanisierend gestalten lassen“ (Jochen Spielmann, Handbuch Themenzentrierte Interaktion 2009, S.16).

Und TZI hat natürlich viel Methode, wie z.B. das 4-Faktoren-Modell oder die teilnehmende Leitung. Im Laufe der Jahre haben wir viele andere Konzepte und Methoden in unsere Haltung integriert und sind dabei TZIlerInnen geblieben. Über einen Teil dieser vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten von TZI in der Wirtschaft können Sie in diesem Reader lesen. Sie können sich ein Bild davon machen, in wieviel unterschiedlichen Kontexten TZI heute nicht nur einfach lebendig ist, sondern weiterentwickelt wurde und mehr denn je zu einer Lösung aktueller Fragestellungen aktiv beiträgt. Die meisten von uns sind Einzelkämpfer, die die Fahne der Kooperationsfähigkeit des Menschen und der Gestaltung lebendiger Prozesse in Organisationen und Unternehmen hochhalten – jede und jeder auf ihre und seine eigene Art und Weise. Die Fachgruppe Wirtschaft im Ruth Cohn Institut ist die Heimat für uns, die wir in der Wirtschaft arbeiten. Das Spektrum reicht von Teamentwicklung über Coaching bis hin zu Konfliktmoderation und dem weiten Feld von

Leiten und Führen. Es tut gut immer wieder Gleichgesinnte zu treffen, uns auf unsere Prozess-Kompetenzen zu besinnen und gemeinsam immer wieder neu aufzubrechen. Unsere jährliche Fachtagung ist aus diesem Grund jedesmal wieder ein Fest für Seele und Geist. Und bringt unterschiedliche Früchte aus unseren Diskussionen hervor. Das FlipChart von Seite 2 zeigt z.B. wie wir in Wien 2009 um Definitionen gerungen haben.

Es sind drei Jubiläen, die wir mit diesem Reader feiern wollen:

- **100 Jahre Ruth Cohn**
- **40 Jahre Ruth Cohn Institut in Europa und**
- **10 Jahre Fachgruppe Wirtschaft im Ruth Cohn Institut.**

Dieser Reader wurde von uns im Auftrag des Vorstandes der Fachgruppe Wirtschaft herausgegeben. Wir möchten uns herzlich für das Vertrauen des Vorstandes in unsere Arbeit bedanken. Weiters danken wir ganz herzlich allen unseren Autoren und AutorInnen, dass sie ihr Wissen in Texte gegossen habe. Laura Wiederhold von floor5 muß erwähnt werden, denn sie hat sich hingebungsvoll dem Layout gewidmet. Da die größte Befürchtung bei so einer Publikation die

vielen kleinen, aber lästigen Tipp- und Schreibfehler sind haben wir eine kleine, feine Heerschar an KorrekturleserInnen verpflichtet, denen wir ebenfalls herzlich danken: Sylvia Hoofe, Klaus-Dieter Pohl und Wolfgang Moser. Wir haben uns bemüht um eine gendgerechte Schreibweise und meinen auch in jenen Fällen, wo uns dies nicht perfekt geglückt ist, immer beide Geschlechter. Wir wünschen Ihnen eine anregende, überraschende und informative Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback (egp@gores-pieper.de, ikm@mehrenergie-consulting.com).

Herzlichst,
Elisabeth Gores-Pieper
und
Irene Kerntaler-Moser
Berlin und Wien im März 2012

PS: Herbst 2015: Die dritte unveränderte Auflage dieses Readers geht in Druck, denn die Nachfrage nach konkreten Anwendungsbeispielen der TZI in der Wirtschaft ist ungebrochen. Falls Sie Lust haben die Fachgruppe Wirtschaft auch persönlich kennen zu lernen, informieren Sie sich auf unsere Website www.tzi-wirtschaft.org über unsere jährlich stattfindende Fachtagung.

RUTH COHNS VERDIENST: ZU ZEIGEN, WIE JEDE/R IN DER GRUPPE WIRKEN KANN

Isaac Newton beschrieb die Schwerkraft und definierte die drei Grundgesetze der Bewegung. Ruth Cohn erkannte die Grundprinzipien lebendiger Teams und entwickelte ein Modell für die Gruppensteuerung - die Themenzentrierte Interaktion (TZI). Gruppen-Prozesse laufen immer ab, wo mehr als zwei Menschen zusammen stehen. Man kann sie steuern oder auch nicht. Sie hat sich ganz klar für verantwortliches Steuern entschieden. Weder hierarchische Strenge, gruppensdynamisches Laissez-Faire noch neutrale Moderation erwies sich für Ruth Cohn als weiterführend. Ihr Ziel war es Gruppenprozesse so zu gestalten, dass die Gruppenmitglieder das jeweils Beste aus ihren unterschiedlichen Welten zusammen legen und dadurch gemein-

sam zum Gelingen der Teamaufgabe beitragen. Eine geschulte Wahrnehmung und ein ausbalancierendes Analyseverfahren sind daher für uns in der TZI die relevanten Bausteine für die kooperative Haltung mit Methode. Als „Symphonie des Lebendigen“ bezeichnete der frühere Max-Planck-Direktor Friedrich Cramer die Suche biologischer Systeme wie z.B. der Gene nach immer neuen Möglichkeiten, in wechselseitige Resonanz zu treten. Ruth Cohn sprach gerne von der Lebendigkeit in Teams als dem zu nährenden Faktor eines gelingenden Arbeitsprozesses.

Als Jüdin, die vor Hitler nach Amerika geflohen war, wollte sie durch ihre gleichberechtigten Teamsettings jene Lebendigkeit erreichen, die totalitäre Systeme unmöglich macht. Der Genforscher Joachim Bauer schreibt: „Wir haben heute die Möglichkeit, uns aus dem Albtraum des Darwinismus und der Soziobiologie zu befreien. Die Alternative heißt Kooperation. Das Ergebnis gelingender Kooperation hieße: Menschlichkeit.“ Der einzelne Mensch zählte für Ruth Cohn – jeder und jede! So waren Störungen bei der Teamarbeit für sie nur Hinweise, wie der nächste Schritt im Gruppenprozess zu gestalten ist. Sie ging immer von der subjektiven Brille des Einzelnen aus und erreichte das objektiv bessere Ergebnis der Gruppe. Lange vor den Entdeckungen der Hirnforschung hat Ruth Cohn uns ganz konkret gezeigt, wie Kooperation und Menschlichkeit in Teamprozessen möglich sind und damit auch in die gesamte Organisation hinein positive Wirkungen erzielen.

S. 9
LEBENDIGES COACHING

Arnulf Greimel

S. 27
ICH – FOTOSTRECKE

S. 37
ARBEIT MIT DER
CHAIRPERSON IM COACHING

Karin Gante

S. 47
DIE SEHNSUCHT NACH KONTAKT

Irene Kernthaler-Moser

S. 63
EINE VIRTUELLE LERNGRUPPE
THEMENZENTRIERT LEITEN

Timm Klotz

S. 75
VERTRAUEN IN DER
FÜHRUNGSARBEIT ERREICHEN

Elisabeth Gores-Pieper

S. 87
WIR – FOTOSTRECKE

S. 97
THEMENZENTRIERTE INTERAKTION
(TZI) ALS FÜHRUNGSMODELL

Christine Bruhn

S. 105
SELBSTFÜHRUNG IN ARBEITSTEAMS

Walter Nelhiebel

S. 113
EINFÜHRUNG VON GRUPPENARBEIT
IN FERTIGUNG UND MONTAGE

Ingrid Jungmann

S. 119
PROFESSIONELLE
PERSONALARBEIT FÜR KMU

Christine Bruhn

S. 123
GUTE CHANCEN FÜR MEHR
ALS EINE LÖSUNG

Hans Marti / Ulrike Rietz

S. 131
VISION EINER GELINGENDEN
KOOPERATION IM TEAM

Judith Burkhard / Mina Schneider-Landolf

S. 135
ES – FOTOSTRECKE

S. 145
DIE TZI ALS KOMPASS IN DER
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Friedl / Gores-Pieper / Kernthaler-Moser

S. 153
UNTERNEHMENSWELTEN
ERKENNEN UND ENTWICKELN

Peter Kropp

S. 161
WAHRNEHMEN UND DENKEN,
VOM GROSSEN GANZEN HER

Ivo Callens

S. 175
GLOBE – FOTOSTRECKE

Irene Kernthaler-Moser

S. 185
AUTORENVERZEICHNIS

LEBENDIGES COACHING

Der partnerschaftlich- emanzipatorische Beratungsansatz der TZI

ARNULF GREIMEL

EINFÜHRUNG

Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) ist als holistisches (ganzheitliches) Konzept der Leitung und Begleitung von Lern- und Arbeitsgruppen bekannt geworden. TZI ist eine der Methoden und Strömungen, die von der Psychoanalyse ausgegangen sind. Sie gilt u.a. neben der Gestalttherapie, der Klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie, dem Psychodrama und der Transaktionsanalyse als einer der wichtigen Ansätze der „Humanistischen Psychologie“ und ist fest mit dem Namen von Ruth C. Cohn verbunden.

Cohn wird 1912 in Berlin geboren, flieht 1933 in die Schweiz, wird dort zur Psychoanalytikerin ausgebildet, emigriert 1941 nach New York und eröffnet dort eine Psychoanalytische Praxis. 1966 gründet sie für ihr gruppentherapeutisches Konzept das Workshop-Institut For Living Learning (WILL), pendelt lange Zeit zwischen Amerika und Europa und kehrt

1974 in die Schweiz zurück. Nach Jahren der Weiterentwicklung ihres Konzepts stirbt sie 2010 in Düsseldorf. Die Entwicklung vom individualistischen und streng wertneutralen Konzept der Psychoanalyse zu dem ausdrücklich an humanen Werten orientierten, interaktiven Ansatz der TZI folgte keinem systematischen Entwurf.

Es ist als Konzept das Resultat einer Art gelebten und auf die Ebene der Bewusstheit gebrachten Praxis.¹ TZI entwickelte sich aus den Einzelkursen ihrer Begründerin zu einer Ausbildung in Selbsterfahrung und Gruppenpädagogik, hat sich inzwischen aber auch in den Bereichen Führung, Team- und Organisationsentwicklung, Supervision und Coaching etabliert.

Träger und Zentrum der TZI-Community ist das Ruth-Cohn-Institute for TCI International (RCI) mit Sitz in Basel und Berlin.

1. DIE IDEE EINER GESELLSCHAFTS-THERAPIE ALS GEGENGEWICHT ZUR MENSCHLICHEN DESTRUKTIVITÄT

Als Jüdin und Zeitzeugin der aufkommenden Judenverfolgung war Ruth Cohn mit der unvorstellbaren Brutalität und Grausamkeit konfrontiert, welche die Nationalsozialisten über Europa gebracht hatten. Sie wehrte sich – auch angesichts der zivilisatorischen Katastrophen der Jahre danach – vehement dagegen, das dem Menschen Mögliche als einen Teil der unveränderlichen Natur des Menschen zu akzeptieren und davor zu resignieren.

„TZI war für mich von Anfang an der Ausdruck einer Idee, daß es doch so etwas geben müsse, was wir mitten im Grauen der Welt tun könnten – ihm etwas entgegenzusetzen, kleine Schritte, kleine, winzige Richtungsänderungen (...) Ich habe damals nicht geglaubt und glaube auch heute nicht, daß menschliche Grausamkeit ein unbekämpfbares Naturgesetz ist, sondern eher eine noch nicht gebrochene Kette von Frustrierung und Dagegenauschlagen. Ich glaube nicht, daß Flüchtlinge ins Meer geschüttet werden müssen und Millionen von Kindern verhungern sollen.“²

Es geht Cohn dabei nicht nur darum aufzuzeigen, was sich hinsichtlich gesellschaftlich-politischer Strukturen verändern muss. Voraussetzung einer humaneren Welt ist in ihren Augen, dass die Menschen einen Kompass eines humaneren Lebens und Zusammenlebens in sich tragen, der ihnen hier und jetzt als klare ethische und pragmatische Ori-

entierung dienen kann. Der Mensch ist als Einzelner aufgefordert, seine innere und äußere Welt wahrzunehmen und zu reflektieren, entsprechend seinen aktuellen Fähigkeiten und Möglichkeiten zu handeln und Veränderungen vorzunehmen. Dies bedeutet mit Blick nach außen, sich wach und lebendig mit den gesellschaftlichen Themen und Veränderungen seines Umfeldes, seines „Globe“ auseinanderzusetzen und an diesem verantwortlich und aktiv Anteil zu nehmen. Mit Blick nach innen heißt das, die Realität seiner inneren Gefühle, Handlungstendenzen und Konflikte wahrzunehmen, sich selber kennen- und einschätzen zu lernen und seine persönliche Selbstleitungs- und Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln.

Im Mittelpunkt dieser herausfordernden Aufgabe stehen die Begriffe Bewusstheit und Bewusstwerdung:

„Bewußtwerden und Bewußtheit bedeuten nicht das intellektuelle, verstandesmäßige Erfassen von etwas. Bewußtheit hat eine ganzheitliche, organismische Bedeutung: Es bezieht sich auf das gefühlsmäßige, körperliche, geistig-intellektuelle wie meditativ-intuitive Gewahrsein seiner selbst und der Umwelt; es meint also einen biopsychischen Zustand von Wachheit, Aufmerksamkeit und innerer und äußerer Sensibilität, an dem der ganze Organismus beteiligt ist.“³

Wie aber sollte das Entstehen dieser Bewusstheit, das Justieren dieses inneren Kompasses jenseits der langwierigen Methode der Psychoanalyse Verbreitung finden, um so gesellschaftlich wirksam zu werden? Mit der Verlegung von Selbst-

erfahrung und Selbstentwicklung aus der Einzelberatung in den lebendigen, dynamischen Kontext der Gruppe ist die Idee von TZI als Gesellschaftstherapie entstanden. Cohn beschreitet den Weg „von einer Pädagogik einzelner zu einer Pädagogik für alle“.⁴ Es geht Cohn also um pädagogische und politische Breitenwirkung.

Sie unterstellt, dass der Mensch bei entsprechenden Anstößen aus eigener Kraft, aus eigener Wahrnehmung und Reflexion und aus eigener Entscheidung zu Veränderungen fähig ist. Aus einer pädagogisch-therapeutischen Perspektive will sie soziale Anpassung und Zurichtung bewusst machen und gleichzeitig die Übernahme individueller, sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung unterstützen und herausfordern. Sie kombiniert ihr Wissen und ihre Erfahrung als Psychoanalytikerin, ihre Kenntnisse der Gruppendynamik und verschiedener Methoden der Gruppentherapie und des bewussten Körperlebens zur „Themenzentrierten Interaktion“ zu einem Konzept des Lebendigen Lernens und Lebens.⁵

„Psychotherapie dient der Auflösung fehlgeleiteter und fixierter Strebungen oder dem Erwecken verkümmelter Möglichkeiten. Pädagogik bezieht sich auf die Erfüllung und Erweiterung des freien Potentials.“⁶

Das Bewusstmachen von Körpersignalen ermöglicht ein intensives Selbsterleben und die Übersetzung aktueller Empfindungen in wirkkräftige Bilder. Cohn vertritt mit der TZI keine scharfe Trennung von Pädagogik und Therapie, sondern sie geht davon aus, dass pädagogisches Handeln, lebendige Interaktion in der

Gruppe und intensive Selbsterfahrung unter bestimmten Bedingungen eine therapeutische Wirkung haben können. Zu diesen Bedingungen zählt sie neben einer wahrnehmungsfähigen, in Gruppen erfahrenen, persönlich kompetenten und fachlich qualifizierten Leitungsperson die fünf Prinzipien, die sie aus der Erlebnistherapie⁷ deduziert und die sie als Orientierungspunkte für die lebendige Interaktion im dynamischen Prozess der Gruppe einführt:⁸

- „**die Betonung des Hier und Jetzt**“ als *Maxime der bewussten Wahrnehmung und Selbsterfahrung*
- „**das Prinzip der selektiven Authentizität**“ als *Maxime eines offenen, zumuten den, aber nicht verletzenden Austauschs und einer konstruktiven Konfrontation*
- „**das Prinzip der Partnerschaft des partizipierenden Leiters**“ als *Maxime eines einbeziehenden, herrschaftsfreien und transparenten Leitens und Führens*
- „**das Einbeziehen des Körpers**“ als *Instrument der Erkenntnis, der Selbsterkenntnis und der Begegnung/des Kontakts*
- „**das Schaffen von Situationen, die Veränderung fördern**“, zur *Eröffnung persönlicher und gesellschaftlicher Entwicklungsperspektiven.*

Mit dieser „erwünschten, individual- und gesellschaftstherapeutischen Nebenwirkung“ der TZI, will Cohn also kein weiteres Format einer Gruppentherapie generieren. Sie will vielmehr den Anstoß geben und einen Rahmen setzen für eine neue, Aggression und Gewalt vorbeugende Kultur des offenen Dialogs und der lebendigen, authentischen Kooperation im beruflichen und privaten Alltag. Ihre anspruchsvolle Idee ist es, in professionell geleiteten Gruppen eine neue Form der Interaktion, des „lebendigen Lernens“ und der Persönlichkeitsent-

wicklung zu schaffen. Schritt für Schritt soll sich so eine humanisierende Kraft entfalten: in Schulen und Betrieben, in Familie und Partnerschaft und letztlich auch in der öffentlichen, politischen Auseinandersetzung.

2. TZI ALS METHODE LEBENDIGEN LERNENS UND EFFIZIENTEN ARBEITENS IN DER GRUPPE

Nicht also eine psychische Störung oder ein individuelles Defizit soll die Menschen in der TZI zusammenführen, sondern ein „gemeinsames Drittes“, eine Aufgabe oder eine Problemstellung, ein Anliegen oder ein Ziel, das diese Menschen miteinander verbindet und für das sie sich gemeinsam engagieren. Dabei geht es neben der Aufgabe immer auch um die Wahrnehmung von Person und Kooperation:

Individualität und Unterschiedlichkeit sind erwünscht, Rivalität, Konflikte und Beziehungsstörungen sind eingeschlossen, die Dynamik in der Gruppe wird bewusst wahrgenommen, thematisiert und intensiv reflektiert. Zentrales methodisches Steuerungsinstrument der TZI ist das absichtsvoll formulierte Thema – aus diesem Grunde heißt sie „themenzentriert“. Dies kann das Thema eines ganzen Kurses sein.

Großen Wert legt Cohn aber auf den passgenauen Themenanstoß für jede einzelne Sequenz der Gruppenarbeit und auf eine adäquate Hinführung zu diesem Thema durch den Leiter.

„Das Thema zentriert die Gruppenarbeit, es verbindet die einzelnen Teilnehmer einer Gruppe, es übernimmt einen Teil der Leitungsfunktion und es verweist den Einzelnen und die Gruppe auf die Sache, um die es geht.“⁹

In der Ausbildung wird das Konzept der TZI als Methode und als innere Haltung mit einem hohen Anteil an Selbsterfahrung und Prozess-Reflexion vermittelt und erlernt. Und gleichzeitig soll es als Instrument der bewussten und wirkungsvollen Gestaltung von Kooperation im Alltag dienen, bei dem neben dem Voranbringen der Themen und Aufgaben immer wieder auch die Person als Ganze im Blick sein soll: mit ihrer Geschichte und Erfahrung, mit ihren Vorstellungen und Zukunftsperspektiven, mit ihrer aktuellen Befindlichkeit und mit ihrer Rolle und ihrem besonderen Beitrag in der Gruppe.

Prinzipiell nimmt TZI immer vier Faktoren in den Blick, die interdependent sind, also wechselseitig aufeinander einwirken:

- *Die sach- und ergebnisorientierte Arbeit an den gemeinsamen Themen und Aufgaben (bezeichnet als **ES**) ist gleichberechtigt verbunden mit dem Erleben und*
- *der Weiterentwicklung/Emanzipation der Person (dem **ICH**) und*
- *mit einem kreativen und möglichst konstruktiven Miteinander in der Gruppe oder im Team (dem **WIR**),*
- *stets beeinflusst von den (materiellen, kulturellen, etc.) Bedingungen des sich verändernden gesellschaftlich-sozialen Umfelds (bezeichnet als **GLOBE**) und gleichzeitig angelegt auf eine erwünschte oder beabsichtigte Veränderung dieses Umfelds.*

Aus diesen vier Faktoren begründet Ruth Cohn ihr Strukturmodell der Themenzentrierten Interaktion: die Wechselwirkung von ES, ICH und WIR im Kontext des jeweils aktuellen GLOBE.

Gleichzeitig postuliert sie die Verantwortung und das Potenzial der Person, im Miteinander mit anderen Menschen ein

gutes Leben und gute Arbeit zu gestalten, die eigenen Gaben und Fähigkeiten zu entwickeln und zwar mit Blick auf die „globalen“ Wirkungen des individuellen Handelns. Mit ihren „Axiomen“ hat Ruth Cohn hierfür anthropologische Aussagen formuliert¹⁰ und damit eine ethische Basis für die TZI geschaffen.¹¹ Die Formulierung der Axiome entstand nach den ersten Erfahrungen mit TZI-Workshops, die es Cohn offenbar notwendig erscheinen ließen, die Methode der TZI zur Vermeidung einer falschen Verwendung explizit an humanistische Werte zu binden.¹²

Cohn formuliert das holistische Prinzip der TZI und ihr Menschenbild, das die Person - im Spannungsfeld zwischen individueller Autonomie und sozialer, gesellschaftlicher und globaler Interdependenz - in eine individuelle Verantwortung für ihr Handeln stellt. Sie postuliert humanistische Werte (Ehrfurcht vor allem Lebendigen und seinem Wachstum) als Grundorientierung der TZI und die Verpflichtung der Person zu werteorientiertem Handeln. Sie stellt die prinzipielle Freiheit des menschlichen Entscheidens und Gestaltens in den Mittelpunkt: Sie benennt einerseits die Einschränkung dieser Freiheit durch innere und äußere Grenzen, die uns Menschen beschränken, betont aber andererseits die Erweiterbarkeit dieser Grenzen in der individuellen und sozialen Entwicklung und unseren Auftrag, an der Erweiterung unserer Grenzen und an der Realisierung unserer Möglichkeiten zu arbeiten. Eindrücklich sind an dieser Stelle die Parallelen zu den anthropologischen Aussagen, die dem Begriff und Konzept des „Life-Coaching“ zugrunde liegen.¹³

2.1 DYNAMISCHE BALANCE UND CHAIRPERSONSHIP - TZI ALS GEMEINSAM GESTALTETER ENTWICKLUNGSPROZESS UND ALS (ÜBER-) LEBENSKUNST

Mit dem Strukturmodell der TZI und ihrem Leitungs- und Führungsverständnis hat Cohn mit dem Dreieck in der Kugel ein einprägsames Bild geschaffen. TZI hat sich einerseits in der modernen Gruppen- und Freizeitpädagogik als einem Bereich relativer Freiheit fest etabliert und vielfach bewährt. Das unerschöpfliche Instrumentarium an Verfahren, Sozialformen, Spielregeln und Interventionen ist in viele Bereiche eingeflossen und hat sich dort zu einer fast selbstverständlichen, pädagogischen Kulturtechnik entwickelt. Andererseits stellt das Kooperations- und Entwicklungsmodell der TZI dort, wo unter hohem Zeit- und Leistungsdruck ergebnisorientiert und zum Teil auch profitorientiert gearbeitet wird, je länger desto mehr, eine große Herausforderung dar. Die humanistischen Werte, die Cohn vertritt und verfolgt, sollen dort nach ihrer Vorstellung nicht nur als Aushängeschild vor sich her getragen werden, sondern zum Ausgangspunkt von Lern- und Arbeitsprozessen werden. Das Erleben und der Entwicklungsprozess der Personen und die Qualität der Kooperation soll grundsätzlich die gleiche Bedeutung erhalten wie der Arbeitsprozess und das sachliche und wirtschaftliche Ergebnis. Menschen sollen Aufgaben nicht nur effizient erledigen, sondern die Chance haben, sich in einem konstruktiven Prozess der Zusammenarbeit darin als Personen zu verwirklichen und sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln.

Mit ihrem Strukturmodell verbindet Cohn den Gedanken einer „Dynamische Balance“ der drei Faktoren ICH, WIR und

ES im GLOBE. Mit dieser Wortschöpfung von Cohn¹⁴, beschreibt und verfolgt sie gleichzeitig einen philosophischen, einen pädagogisch-didaktischen und einen gesellschaftspolitischen Ansatz.

„Dynamisches Balancieren ist ein Kerngedanke der TZI. Damit ist die Aufgabe gemeint, innerhalb des existenziellen Paradoxons (biologische Einheit und zugleich sozial kosmischer Anteil zu sein) immer wieder einen Zustand der Balance herzustellen: Balance zwischen den Ich-Wir-Es Faktoren der Gruppe, Balance zwischen physischen, emotionalen, intellektuellen und spirituellen Bedürfnissen und Wünschen, Balance zwischen Geben und Empfangen, Hören und Sprechen, Aktivität und Ruhe etc.“¹⁵

Statische Balance kommt im Prozess einer dynamischen, lebendigen Entwicklung nicht vor. Dynamische Balance aber, als ein Ausgleich in der Bewegung, ist immer gefährdet und vom Risiko eines Crash begleitet: als Burn-out oder als Persönlichkeitskrise, als Bruch einer Beziehung, als ökologische Katastrophe, als Erstarrung schulischen Lernens zum Ritual, als eskalierender oder erkalteter Konflikt, als übersteuerter, übers Knie gebrochener Veränderungsprozess. Also braucht die Orientierung an einer Dynamischen Balance auf allen Ebenen aufmerksame, wache Beobachtung und Analyse und gleichzeitig entschlossene Interventionen mit gutem Timing.

Bezogen auf die Planung und die Leitung von Lern- oder Arbeitsgruppen heißt dies: Schon beim Entwurf ist darauf zu achten, dass den Entwicklungs- und Wachstumsprozessen von Person

und Gruppe/Team gute Chancen gegeben werden (etwa bei der Gestaltung der Anfangsphase) und dass der Wahrnehmung und Thematisierung von ICH- und WIR- Themen, der persönlichen Beteiligung und der Interaktion gegenüber der Dominanz der Aufgabe, Zeiträume und „Gedeih-Räume“¹⁶ eröffnet werden. Nach meiner Erfahrung ergeben sich daraus zuverlässig Motivationsschübe und Synergien und es entstehen vielfältige kreative und innovative Ideen im Arbeitsprozess.

Gleichzeitig wirkt das Lenken der Wahrnehmung nach innen und auf den Prozess der Gruppe wie eine individuelle und gleichzeitig interaktive Störungsprophylaxe: Entstehende Hindernisse und Probleme werden wahrnehmbar und beeinflussbar und gleichzeitig wachsen die Aufmerksamkeit, die Intuition und die Handlungskompetenz von Gruppe, Team und Leitungsperson.

TZI als professionell angewandte Kunst der Leitung und Prozesssteuerung sorgt mit der Orientierung an dynamischer Balance und Eigenverantwortlichkeit also für hohe Arbeitsfähigkeit, Selbststeuerung, Kooperationsbereitschaft und Kreativität, den Qualitätsmerkmalen effizienter Gruppen und Teams. Sie bewirkt gleichzeitig einen stetigen Zuwachs an sozialer und personaler Kompetenz. Durch TZI geleitetes Zusammenwirken in Lerngruppen und Teams bringt gute Ergebnisse und gute Leistung gerade deshalb, weil der Fokus nicht ununterbrochen und bis zur Erschöpfung auf der Arbeit liegt. Vielmehr wirken Phasen der Erholung, der Reflexion und der bewussten Selbstreflexion balancierend und haben gezielt balancierende und steuernde Interventionen zur Folge. TZI ist ein dynamisches, ganzheitliches, emanzipatorisch wirkendes Entwick-

lungs-Modell: „Selbstverwirklichung, Aufgabenlösung und Kooperation gehen Hand in Hand“¹⁷, aus einer angeführten, womöglich angepassten Gruppe wird Schritt für Schritt ein lebendiges, selbst reguliertes und verantwortlich handelndes Team aus eigenständigen Personen. Diese haben im Geben und Nehmen, im sich Anstrengen und sich Hängen lassen, im verantwortlich Führen und mitverantwortlich Geführt werden neben den vorgegebenen und vereinbarten Aufgaben und Zielen ebenso ihre eigene innere und äußere Dynamische Balance im Auge: ihre „Work-Life-Balance“ und ihre Sinnfindung, ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden. Ruth Cohn nennt diese unverzichtbare und unveräußerliche Aufgabe der Selbstleitung die Chairpersonship:

„Leite dich selbst bewußt: sieh nach innen, wie es in dir aussieht, was du möchtest und sollst. Und nach außen, was es dort gibt, und entscheide zwischen allen Gegebenheiten, was und wie du etwas tun willst.“¹⁸

Diese Aufforderung, die gleichzeitig eine Erlaubnis ist, gilt nicht nur für die Mitwirkung in TZI-Gruppen, sondern für alle Lebenslagen. Für Führungskräfte, Pädagogen, Therapeuten und Berater wirkt sie gleichermaßen nach innen auf die Selbstleitung wie nach außen auf die Wahrnehmung der eigenen Leitungsrolle: Lebensgeschichtlich erlernte und in der Leitungsverantwortung erworbene Selbstkenntnis und Selbstleitung sind unverzichtbare Voraussetzung für eine authentische und verantwortliche Wahrnehmung und Gestaltung der Berufsrolle, die nicht primär den eigenen Interessen, Motiven und Antrie-

ben folgt. Schultz von Thun beschreibt Chairpersonship mit der Funktion des Oberhaupts einer „inneren Gruppe“ aus Personen unterschiedlicher Identitäten und Motive¹⁹, die Systemische Therapie spricht von der „inneren Führung“ eines Klienten.²⁰

Diese personale und soziale Steuerungskompetenz schließt dezidiert auch die Fähigkeit zur (fordernden und verweigernden) konstruktiven Konfrontation und zum Konflikt mit ein. Chairpersonship ist für Mitarbeiter und Führungskräfte eine entscheidende Hilfe und Orientierung, wenn sie unter dem gewachsenen Druck heutiger Arbeitsbedingungen und unter der Herausforderung permanenter, oft massiv belastender Veränderungsprozesse überleben wollen und wenn sie neben guten, gemeinsam erreichten Ergebnissen und Erfolgen auch eine gute, sinnvolle Arbeit, interessante Entwicklungsperspektiven und ein erfülltes Leben haben wollen.

3. DAS POTENZIAL DER TZI FÜR DAS COACHING

In den ersten Abschnitten habe ich TZI vor allem mit ihrer Entwicklungsgeschichte, ihrer ethisch-pragmatischen Orientierung und ihrem Instrumentarium als Verfahren zur Kooperation und zur Persönlichkeitsentwicklung in Gruppen und Teams und deren Leitung und Begleitung beschrieben. Bereits in den 80ern wurde das Gruppenmodell durch ein Verfahren zur Gruppensupervision erweitert²¹ und Supervision wurde als Element des TZI-Ausbildungskonzepts eingeführt. Schritt für Schritt etablierte sich die TZI in verschiedenen Arbeitsfeldern und Formaten der prozessorientierten Beratung und dies nicht nur als Gruppenmodell, sondern auch als Konzept der Einzelberatung.²² Im Coa-

ching, nach TZI, stehen im Unterschied zu streng arbeitsfeldbezogenen Konzepten des Coaching nicht nur die Rolle, die Aufgaben und das Führungs- und Arbeitsverständnis, sondern die ganze Person mit ihren Gedanken, Motiven und Gefühlen im Fokus. Die Entwicklung des Coache, seine Lebensgeschichte, Lebenserfahrung, seine Ziele und Perspektiven sollen in den Blick genommen werden. Ebenso werden die Existenz- und Sinn- Fragen der Person thematisiert: Wie und wofür will ich leben? Was macht Sinn in meiner Arbeit und was nicht? Damit sind, neben den spezifischen beruflichen Situationen und Herausforderungen, der gesamte Lebenszusammenhang des Coache und die Wechselwirkungen zwischen Berufsrolle und privaten Rollen angesprochen.

Als besonderen Beitrag der TZI zum Life-Coaching möchte ich zunächst das Konzept des „Kollegialen Coaching“ darstellen, in welchem die ausgeprägte interaktionelle und kohäsive Stärke der TZI zur Wirkung kommt. Eine hervorgehobene Bedeutung und ein besonderes Potenzial hat dabei das Thema: Themenfindung. Themenformulierung und Themenbearbeitung sind im Gruppen- wie im Einzelcoaching strukturelle Kernelemente. Ebenso soll deutlich werden, wie der Coaching-Prozess durch das Strukturmodell, die Dynamische Balance, durch den Gedanken der Chairpersonship, durch die Bearbeitung von Störungen²³ und durch das Leitungsverständnis der TZI gestaltet und geprägt werden.

4. DIE KOMPETENZ UND DIE KREATIVITÄT DER GRUPPE MOBILISIEREN - TZI IM KOLLEGIEN COACHING

Eine kleine Gruppe von Führungskräften aus unterschiedlichen Unternehmen

und Branchen tut sich zusammen, um – verstärkt durch einen TZI-Coach mit Erfahrung und Feldkompetenz – in regelmäßigen Abständen jeweils aktuelle Aufgaben, Konflikte, Change-Projekte oder anstehende Entscheidungen vorzustellen und weiterzuentwickeln. Die Mitglieder sind durch die Vereinbarung absoluter Vertraulichkeit geschützt. Sie legen Problemstellungen aus ihrem eigenen Verantwortungsbereich auf den Tisch, beschreiben ihre Situation und formulieren Ziele und Beratungsfragen. Es geht um kollegiale Unterstützung auf Gegenseitigkeit. Jeder erhält Gelegenheit und ausreichend Zeit, seine Anliegen einzubringen. Jeder exponiert sich und ist bereit, sich auf einen Prozess mit Überraschungen und mit offenem Ausgang einzulassen.

Der Coache ist bei seiner Selbstpräsentation darauf eingestellt, dass es jetzt „ans Eingemachte“ geht – in der Sache und vor allem für ihn selbst, in seiner Führungsrolle und als Person. Die kollegialen Berater haben aufmerksam und wortlos zugehört, haben alle Sinne auf Empfang geschaltet. Manche haben die Augen geschlossen und richten ihre Aufmerksamkeit nach innen. Jetzt moderiert der Coach eine „Resonanzrunde“, an der er sich, wie die anderen Gruppenmitglieder, beteiligt: Welche Gedanken und Gefühle hat dieser Bericht bei mir ausgelöst? Was berührt oder beschäftigt mich besonders? Was fehlt in diesem „Text“, den wir gehört haben? Fragen der Berater zu den „Leerstellen“ des Berichts sowie individuelle Analysen oder Handlungsvorschläge haben jetzt noch keinen Raum. Die Berater lösen sich, wie im Brainstorming, mit kurzen Äußerungen ab, die ohne logischen Bezug bleiben und zunächst scheinbar nichts miteinander zu tun haben. Vielleicht

entsteht aber schon in diesem Prozess eine Richtung, ein Fokus, vielleicht stellt ihn aber im nächsten Schritt der Coache her, der aufmerksam zuhört und das für ihn intuitiv Wichtige aus dem Strom der Gedanken herausfiltert und formuliert. Damit gibt er der Coaching-Gruppe wichtige Hinweise. So könnte sich der Beginn eines Berichts über ein Kollegiales Management-Coaching nach TZI anhören.²⁴ Die Prägung des Prozesses durch TZI ist vom ersten Moment an deutlich: Das Coaching-Team ist mit allen Sinnen ganzheitlich angesprochen. Jeder mobilisiert zunächst vor allem seine innere Wahrnehmung und seine Intuition, um hinter den Worten und dem Verhalten des Protagonisten die Hinweise und Anker dafür zutage zu fördern, was alles mitspielt und vor allem, worum es eigentlich gehen könnte. Denn häufig ist das Kernthema eines Falles allen Beteiligten zunächst nicht erkennbar.

Die Äußerungen des Coache und sein Beratungsanliegen werden durch die ersten Resonanzen und Sinnes-Eindrücke des Coaching-Teams gespiegelt und von verschiedenen Seiten her beleuchtet. Das Gesamtbild der Situation verändert sich dadurch und erhält eine andere Färbung, eine andere Grundtendenz. In der Regel entpuppt sich so der Kern des Beratungsfalles erst im Verlauf des Beratungsprozesses. Themenzentrierte Interaktion im Kollegialen Coaching generiert einen systematischen Vierer-Schritt der Arbeit am Thema des Falles:

- *die Themen-Exploration (worum geht es eigentlich wirklich?)*
- *die Formulierung und Vereinbarung des Schlüssel-Themas (was ist hier und jetzt das Kernanliegen des Coache?)*
- *die Themenbearbeitung (welche Handlungsmöglichkeiten eröffnen sich für ihn oder sie?).*

- *das Teilen des Themas durch die Coaching-Gruppe (was ist mein persönlicher Bezug zum Fall und zum Thema, was nehme ich für mich selbst mit?).*

Darauf kann noch eine gemeinsame Reflexion des Beratungsprozesses folgen. Jenseits von Modellen des Gruppen-Coaching, in denen ein Coach im Kreis der Gruppe einen Coaching-Dialog gestaltet und die Gruppe allenfalls als „reflecting team“ aktiv wird, stellt das TZI-Coaching neben dem Coache die Gruppe als Coach in den Mittelpunkt des Geschehens: Aufgabe des Leiters ist es, die ganze Intuition, die ganze Kompetenz und Kreativität der Gruppe für den Coaching-Prozess zu mobilisieren und nutzbar zu machen. Er selbst leitet diesen Prozess an und beteiligt sich als Partizipierender Leiter²⁵ aktiv am Beratungsgeschehen.

Die Methode des Kollegialen Coaching nach TZI folgt fünf klar strukturierten Schritten oder „Phasen“, die jeweils ihren eigenen Spielregeln unterliegen und die aufeinander aufbauend jeweils einen spezifischen Sinn als Element des Gesamtprozesses haben²⁶:

1. Die Berichtsphase: *Der Coache stellt die Situation und ihren Kontext dar, illustriert sie gegebenenfalls und benennt seine Beratungsfrage. Ein erster Kontrakt entsteht.*

2. Die Resonanzphase: *Die Gruppe spiegelt individuelle innere Bilder, Gefühle und Assoziationen. Der Coache greift zum Schluss für ihn wichtige Aspekte heraus und beantwortet dann ergänzende Fragen aus dem Team zur Situation und zum Kontext.*

3. Die Beraterkonferenz: *Die Gruppe analysiert und beleuchtet die Situation und das Umfeld aus verschiedenen Perspektiven, arbeitet die Kernpunkte heraus und formuliert sie als Angebot von*

Kernfragen (z.B. „was muss geschehen, um...?“). Der Coache formuliert daraus seine Schlüsselfrage(n) als Auftrag an die Coaching-Gruppe.

4. Die Kreative Phase: Die Gruppe generiert eine Sammlung ermutigender Ideen und Handlungsalternativen, aus denen der Coache das auswählt, was für ihn stimmig ist und ihm umsetzbar erscheint.

5. Die Reflexions- und „Sharing“-Phase: Die Mitglieder der Gruppe werten den Prozess individuell und gemeinschaftlich aus und realisieren ihren persönlichen Bezug zum Fall.

Die Qualität des Kollegialen Coaching der TZI steht und fällt mit seinem holistischen Ansatz, und sie steigert sich mit der Routine der Gruppe und ihrer Entwicklung zu einem Coaching-Team. Das Coaching ist bewusst nicht allein auf lösungsorientiertes Beratungshandeln im beruflichen Kontext orientiert, sondern es ist als ganzheitlicher, auf längere Zeit hin angelegter Entwicklungsprozess von Coache und Gruppe konzipiert. Dabei kommen Instrumente und Prinzipien auf eine ähnliche Art zum Einsatz und zur Wirkung wie dies auf den folgenden Seiten für das Einzel-Coaching beschrieben wird.

5. LEBENDIGE DYNAMIK FÜR BERUFLICHE ENTWICKLUNGSPROZESSE - TZI IM EINZELCOACHING

FALLBEISPIEL: Herr B., Ende vierzig, Abteilungsleiter im Konzernstab eines deutschlandweit aufgestellten Unternehmens, wendet sich an mich, mit der Bitte um eine persönliche Standortbestimmung im Coaching und um eine nachfolgende Begleitung. Seine berufliche Situation und vor allem die persönliche Belastung hätten sich zugespitzt, seine Perspektive im Unternehmen sei unklar, sicher sei nur, dass

es so wie bisher nicht weiter gehen könne. Herr B. hat mich in der Vergangenheit mit dem Coaching einiger seiner Mitarbeiter beauftragt und ich kenne ihn als Teilnehmer meiner Management-Seminare. Er leitet eine Stabsabteilung im Finanzbereich des Unternehmens und berichtet direkt an die Konzernleitung, die erst seit einem guten Jahr im Amt ist und in dieser Zeit über ein extern begleitetes Audit-Verfahren die Mehrzahl der Top-Manager des Konzerns ausgetauscht hat.

Unser erster Termin beginnt mit Verspätung um 18.15 Uhr abends, Herr B. kommt direkt aus einer Sitzung, wirkt abgespannt und braucht Zeit sich auf das neue Thema zu konzentrieren.

Mit zunehmender Offenheit berichtet B. von seiner Situation. Beruflich sei er seit Jahren erfolgreich und anerkannt und es sei ihm gelungen, auch die Akzeptanz des neuen Vorstands zu gewinnen. Er sei neben einem der für ihn arbeitenden Führungskräfte der einzige, der in seinem Fachbereich noch durchblicke. Durch den sukzessiven Weggang zweier seiner Leistungsträger sei jetzt eine schwierige Situation entstanden, da es kaum gelinge, die entstandenen Lücken durch fachlich adäquate Neueinstellungen zu schließen. Die müssten außerdem noch eingearbeitet werden. Deswegen würden immer mehr Aufgaben auf ihn selber zukommen, die er kaum mehr weiterdelegieren könne. Er könne und wolle die übrig gebliebenen Mitarbeiter ja nicht überfordern, da sie ebenfalls an ihrer Belastungsgrenze arbeiteten. Er beobachtete mit Sorge, dass sich sein Arbeitstag immer weiter ausdehne und er am Wochenende schon regelmäßig Arbeit mit nach Hause nehme. Seit geraumer Zeit habe er zudem den Eindruck, beruflich in einer Sackgasse zu stecken. Eine Auf-

stiogs-Chance im Unternehmen könne er sich nicht ausrechnen und für einen Wechsel sei er wohl schon zu alt. Herr B. ist nach dem Abitur ins Unternehmen eingetreten und hat seither intern einen erfolgreichen und interessanten Berufsweg durchlaufen.

Seit der Arbeitsaufnahme der neuen Konzernleitung habe sich das Klima im Unternehmen massiv verschlechtert. Das Unternehmen befinde sich derzeit in einer neuerlichen Phase der Konsolidierung. Eine Forderung nach Personalmehrung sei derzeit ein „No Go“! Herr B. beschreibt seine Lage als ein sich sukzessive zuspitzendes Dilemma, aus dem er hofft, mit meiner Hilfe, möglichst rasch Auswege zu finden. Ich schlage Herrn B., trotz des Handlungsdrucks, eine grundlegende persönliche Standortbestimmung seiner Situation vor. Mithilfe des TZI-Strukturmodells machen wir eine „Tour d´ horizon“, die weitere wichtige Aspekte der Gesamtsituation zutage bringt: Auf der Sach- und Aufgabenebene werden Veränderungen der Bilanzierungsregeln innerhalb des nächsten halben Jahres zu deutlichem Mehraufwand führen, der mit den bestehenden Ressourcen nicht zu bewältigen sein wird. Im Bereich des Teams gibt es zwar die grundsätzliche Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung, letztlich aber schaut jeder zuerst auf sich und versucht irgendwie über die Runden zu kommen. Es bleibt kaum noch Zeit für Gespräche und Herrn B. wird bewusst, dass er den persönlichen Kontakt zu seinen Mitarbeitern teilweise verloren hat. Dies bringt ihn in wachsenden Widerspruch zu seinem partnerschaftlichen, auf enger Kooperation, Anerkennung und Entwicklung beruhenden Führungsverständnis. Auch im privaten Umfeld steigen offenbar die Spannungen.

Seine Partnerin ist mit der bestehenden Situation seit längerer Zeit unzufrieden. Die Lage zu Hause sei nach zum Teil heftigen Auseinandersetzungen jetzt beunruhigend still geworden, was B. entlastet, aber auch beunruhigt. B. beschreibt seine persönliche Situation als alltägliche Flucht nach vorn. Einerseits setzen ihn die täglichen Anforderungen und der Zwang zum Erfolg unter Druck, andererseits spürt er immer wieder die Grenzen seiner Kraft und seiner Konzentration. Er will keine Schwäche zeigen und fürchtet, bei einer stärkeren Unterstützung einfordernden Haltung dem Vorstand gegenüber das gleiche Schicksal zu erleiden wie viele seiner Kollegen. Die Gesamtsicht auf seine Situation hat den Ernst seiner Lage und die Gefahr einer Eskalation sehr deutlich gemacht: Es hilft nicht weiter stillzuhalten, um Risiken zu vermeiden. Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass B. sich nahezu an der Grenze seiner psychischen Belastbarkeit befindet. Herr B. will jetzt mit meiner Hilfe konkrete Handlungsoptionen entwickeln. Das erste und wichtigste Anliegen ist für ihn im Moment die Stabilisierung seiner persönlichen und beruflichen Situation. Entsprechend formuliert er als sein erstes Schlüsselthema: „Was kann ich tun und wo finde ich Unterstützung, um meine innere und äußere Stabilität zu stärken und die Eskalation meiner Situation zu verhindern? Daraus entsteht eine Reihe von gemeinsam entwickelten Ideen, von denen B. sich einige zur Umsetzung auswählt. Er will sich einen Tag „freischaufeln“ und unter dem Motto: „Was passiert, wenn nichts passiert?“, seine Lage und ihre Risiken und Möglichkeiten genau analysieren. Dann will er den Ursachen seiner „gelegentlichen Schlaflosigkeit“ bei seinem Hausarzt auf den Grund gehen. Eine

weitere Idee aus dem Coaching ist, ein Moratorium mit seiner Partnerin auszuhandeln, das ihm Zeit gibt, für weiter reichende Entscheidungen. Auch diese will B. umsetzen. Nach zwei Stunden vertagen wir uns und vereinbaren ein weiteres Treffen in drei Wochen, als nächste Station eines längeren Coaching-Prozesses. Bei diesem Termin soll es um konkrete Entlastungsmöglichkeiten für ihn im Betrieb gehen.

KOMMENTAR:

Die „Stunde der Wahrheit“ in der Startsituation des Coaching hat Herrn B. ordentlich durcheinander gerüttelt. Gleichzeitig hat sie ihn aber klar mit den Folgen des „weiter so“ konfrontiert und aus dem Muster der „Flucht nach vorn“ gerissen. Meine fragende, empathische, aber auch mahnende Konfrontation mit sich selbst und seiner Lage, weckte seinen Ehrgeiz. Er will es schaffen, seine Situation zu ändern, und er entwickelte erste Schritte, um trotz Erwartungsdruck und Katastrophen-Ängsten künftig besser für sich selbst zu sorgen. Damit hat B. einen Schritt heraus aus der Verleugnung seiner Situation getan, die eine Veränderung bisher behinderte: „Auch wenn sie nachts nicht mehr schlafen können, im Job funktionieren sie perfekt.“²⁷ In den weiteren Treffen wird es darum gehen, die Einsicht in die Notwendigkeit einer Veränderung zu festigen und B. anzustoßen, ein Zeichen zu setzen und entgegen dem Sog des Alltags konkrete Schritte zu unternehmen. Erste Erfolge könnten sein Selbstbewusstsein und seine noch aufschwachen Füßen stehende Entschlossenheit stärken.

Die Fortsetzung des Coaching beginnt mit einer positiven Nachricht: Der Vorschlag von B. an seine Partnerin hatte eine unerwartete Wirkung: Sie war überrascht, dass er nach einer langen Zeit

des Verharmlosens zum ersten Mal die Unhaltbarkeit seiner Situation für sich selbst und für die Beziehung anerkannt habe. Wenn er grundsätzlich zu Veränderungen bereit sei, könnte sie ihrerseits auch noch weiter Geduld aufbringen. Daraus entwickelte sich offenbar ein gutes, für B. entlastendes Gespräch. Dagegen hat der Arztbesuch noch nicht stattgefunden und für die Analyse der Situation hat B. sich offenbar nur einen knappen halben Tag Zeit genommen. Dennoch habe sie zu einer Versachlichung seiner Befürchtungen geführt, wie B. formuliert.

Ich knüpfe zunächst an die Verhaltensmuster „Vermeidung von Konflikten mit Autoritäten“ und „Flucht nach vorn in die Arbeit“ an und B. entdeckt im Rückblick einige Parallelen und Zusammenhänge in seiner Biografie. Er äußert, es sei ihm überhaupt nicht recht, dass er hinter seinem Rücken von seinen alten Verhaltensmustern geleitet werde. Er sei gespannt, was da sonst noch alles auftauchen würde. B. fragt sich, wie er das wohl ändern könnte. Es entsteht die Idee, auf seinem täglichen Heimweg einen Moment der Selbstreflexion zu beiden Mustern zu etablieren, um seine Sensibilität zu stärken und Anstoß zur schrittweisen Veränderung zu geben. Wir folgen jetzt der Spur der Konfliktvermeidung und untersuchen ihre Folgen für die aktuelle Situation von B. und der gesamten Abteilung. B. wird klar, dass er mit seiner Vermeidungshaltung seiner Führungsverantwortung nicht gerecht wird, weder in der Sache, noch gegenüber dem Unternehmen, denn er steuert wohl auf einen Crash zu. Auch nicht gegenüber seinen Mitarbeitern, denen er nicht gerecht wird. Und genauso wenig wird er sich selbst und seinen Werten gerecht. Ohne Konfrontation des Vorstandes mit

der aktuellen, sich zuspitzenden Lage der Abteilung, gibt es keine Chance auf eine substanzielle Verbesserung. Aber wie gefährlich ist diese Konfrontation für ihn? Und wie lässt sich diese Gefahr reduzieren? Ein zweites Schlüsselthema bringt Bewegung in den Prozess des Zögerns und Abwägens: Wie kann ich den Vorstand für notwendige Unterstützungsschritte gewinnen, ohne meine Position grundsätzlich zu gefährden?

Jetzt entstehen eine Reihe konkreter Fragen, auf die es Antworten zu finden gilt: Wie will B. dem Vorstand die Situation in ihrer Dramatik beschreiben und belegen? Was will er konkret fordern und vorschlagen, was ist objektiv notwendig? Welche Risiken geht er ein und was ist das Schlimmste, was passieren könnte? Welche Vorbehalte, Zweifel und Ängste stehen zwischen dem Vorhaben und seiner Umsetzung? Vor dem Ende der Sitzung entsteht ein grober Plan zum taktischen Vorgehen, ich vermittele B. eine Technik der konstruktiven Konfrontation. Letzte Zweifel werden besprochen, der Entschluss zu handeln und Risiken in Kauf zu nehmen, festigt sich. Jetzt handelt es sich nur noch um die Frage des richtigen Moments. Für B. geht es damit einerseits um einen emanzipatorischen Schritt gegenüber seinen Vorgesetzten, mit fundierten Argumenten, mit einer guten Chance und überschaubaren Risiken und noch jeder Menge Herzklopfen. Andererseits wird ihm bewusst, dass er sich in Sachen Mut und Konfrontationsfähigkeit jetzt mit sich selbst auseinandersetzen muss. Dieser Gedanke stärkt seine Entschlossenheit. Ich äußere abschließend die Frage, ob es B. leichter fällt, für seine Mitarbeiter zu kämpfen, als für sich selbst. Nach einigem Nachdenken bejaht er dies und wir halten dies als weiteres Thema fest.

KOMMENTAR:

In der Reflexion über sich selbst ist B. auf wichtige Verhaltensmuster gestoßen und es ist ihm gelungen, diese anzuerkennen und Spuren ihres Entstehens zu lokalisieren. Ihm wurde klar, dass er in wichtigen Situationen von falschen inneren Mustern geleitet wird. Hier, im Kernbereich der Chairpersonship, will er vorankommen und in seiner Leitungsverantwortung auch nach außen klarer Stellung beziehen. Er fordert sich nach einer Phase des Zögerns selbst zur „Emanzipation“ heraus. Doch treibt er sich nicht in eine „heldenhafte“ Konfrontation mit dem Vorstand, sondern sucht einen taktischen und dennoch authentischen Weg des begrenzten Risikos. Gleichzeitig unternimmt er in meinen Augen unausgesprochen einen Test:

Wird der Vorstand die Realitäten anerkennen oder ihn als Überbringer schlechter Nachrichten abstrafen? Wird er ihn unterstützen oder auf dem Rücken von B. und seinen Mitarbeitern an der harten Konsolidierungslinie festhalten? Damit sind für B. wichtige Wertefragen der Führung im Spiel. Latent deuten sich schon die noch grundsätzlicheren Fragen an, die vorläufig nicht auf der Tagesordnung stehen, aber dennoch schon angestoßen sind und innerlich nachwirken: Passe ich noch in dieses Unternehmen? Wie will ich leben? Wie verändert sich mit dieser Frage mein Verständnis und mein Konzept von Beruf und Karriere?

Wir machen einen Zeitsprung von drei Monaten. B. ist vom Vorstand mit einigen halbherzigen Verbesserungen abgespeist worden, die sich gut anhören, aber keine substanzielle Verbesserung darstellen. B. kämpft jetzt auf verschiedenen Ebenen: Der Ebene der Bewältigung des Alltags und den Widersprüchen zwischen Führungsverständnis und Realität, der Ebene der wachsen-

den Unzufriedenheit mit seiner Situation und der Angst vor einem Rückfall in alte Muster und der Ebene der allmählich zurückkehrenden Spannung in der Partnerbeziehung. Die im Kommentar benannten grundsätzlichen Fragen sind jetzt ausgesprochen, aber noch lange nicht vertieft oder beantwortet. Davor schreckt B. noch zurück und gleichzeitig ist für ihn das Thema seiner beruflichen Perspektive im Unternehmen in den Vordergrund gerückt.

Wir arbeiten jetzt auch an seinen Zukunftswünschen und Zukunftsoptionen. In dieser Phase beginnt B. sich auf dem Markt nach Alternativen umzusehen. Ob er sich im Fall des Falles nach seiner langen Unternehmenszugehörigkeit tatsächlich zu einem Wechsel entschließen würde, erscheint mir allerdings unsicher. Als Basis für die anstehenden Entscheidungen müsste es jetzt um grundsätzliche innere und dann auch äußere Fragen gehen. In meinen Augen muss Herr B. jetzt die Prioritäten verschieben und sich wirklich die notwendige Zeit für sich selbst nehmen.

In dieser Situation erreicht B. aus einer der Konzerngesellschaften ein Angebot: Er soll die Integration eines neu akquirierten Unternehmens in den Konzern übernehmen. Diese Aufgabe bedeutet einen Karrieresprung und sie ist mit einer umfangreichen Reisetätigkeit verbunden. B. zögert. Wir arbeiten im Coaching intensiv an dieser Entscheidung. Die rationale Interessenabwägung von Vor- und Nachteilen ergibt die Tendenz für einen Wechsel. Aber es wird auch deutlich, was sich alles nicht verändern wird, vor allem auch im Blick auf die berufliche Belastung. In einem zweiten Schritt arbeiten wir in einer weiteren Sitzung mit einer Methode des „Inneren Team-Dialogs“ nach dem gedanklichen

Konzept von Ruth C. Cohn. Die Mitglieder des Teams werden identifiziert, sie kommen zu Wort und zum Teil ins Gespräch miteinander. Dabei überwiegen die warnenden Stimmen. B. kann sich noch nicht entscheiden und er will die Sache überschlafen. Auch ein Gespräch mit seiner Partnerin steht dazu noch aus. B. will sich wegen eines neuen Termins kurzfristig bei mir melden. Vier Tage später erhalte ich eine Nachricht von Herrn B.: Er habe sich jetzt doch kurzfristig entschlossen, die neue Position zu übernehmen.

Durch verschiedene Umstände sei ein aktueller Entscheidungsbedarf entstanden und er sei jetzt froh, dass die Sache entschieden sei. In vierzehn Tagen würde er seine alte Aufgabe übergeben und die Verantwortung für den Integrationsprozess übernehmen. Mir stellt sich die Frage, ob B. damit ein weiteres Mal die Flucht nach vorn angetreten hat. Der Zeitdruck ist für Herrn B. mit dem Stellenwechsel nicht geringer geworden. Wir vereinbarten eine Stunde zur Reflexion des Coaching-Prozesses, in der wir Schritte und Themen des Coaching gedanklich nachvollziehen und die persönlichen Herausforderungen für die Zukunft thematisieren.

Am Ende steht ein gegenseitiges Feedback, in dem Herr B. sich bedankt und betont wie wichtig diese Begleitung für ihn war. Aber ich nehme wahr, dass er gedanklich nicht mehr ganz beteiligt ist. Es wird deutlich, dass er jetzt gern Abstand gewinnen möchte. Weil sich sein Arbeitsort ändert, möchte B. das Coaching zunächst nicht fortsetzen.

„Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich.“²⁸

Diese Sätze aus dem dritten der Axiome von Cohn lesen sich wie ein Leit-Thema des oben beschriebenen Coaching-Prozesses. Die Zusammenarbeit beginnt mit dem Blick von Coach und Coache auf die sich zuspitzende Ausgangssituation und damit als eine öffnende, zugleich konfrontierende und ermutigende Entwicklung. Sie setzt sich fort mit der Analyse innerer und äußerer Handlungsspielräume. Der Coache wagt erste Erweiterungsschritte ins offene Gespräch mit der Partnerin und dann in die Konfrontation mit dem Vorstand. Der Prozess endet später aber mit dem schnellen Schritt des Coache, hinein in eine neue Position. Dieser verändert seine Lage zwar, aber wohl nicht substantziell. Er verbleibt in der Sicherheit und den Zwängen des Unternehmens, in dem er „aufgewachsen“ ist. Der weitere Weg ist offen.

Hilfsmittel der Klärung ist das Strukturmodell der TZI, das als mehrdimensionale Landkarte der Analyse zur Wirkung kommt und im weiteren Verlauf des Coaching-Prozesses immer wieder im Spiel ist. Der TZI-Coach begleitet den Klienten dabei, sich seiner Grenzen und ihrer Veränderbarkeit bewusst zu werden. Er hilft ihm immer wieder, sich seine Gefühle bewusst zu machen, die Risiken abzuschätzen, sich Veränderungsperspektiven zu eröffnen und konkrete Mittel und Methoden zur Überschreitung der Grenzen ins Neuland zu finden. Bei der intensiven Beschäftigung des Coache mit seiner Situation und mit sich selbst, wechselt der Focus ständig zwischen den äußeren Bedingungen von beruflichem und privatem Umfeld mit den inneren Fragen der Persönlichkeits- und Verhaltensmuster, der Gefühle und Ängste, der Wertvorstellungen und Ziele. Sie beeinflussen sich gegenseitig im Sinne einer

intensiven wechselseitigen Abhängigkeit. Genauso wird auch die gegenseitige Bedingtheit von Lebensgeschichte, aktuellem Geschehen und Zukunftsgestaltung deutlich und zeigt Wirkung.

Kernthema des TZI-Coaching ist die Chairpersonship. In unserem Fall wird dem Coache beispielsweise bewusst, dass er einen Teil seiner Führungsverantwortung für sich selbst und für seine Mitarbeiter aus der Hand gegeben hat. Er ist zum Getriebenen geworden und er wird sich, will er hier grundsätzlich umsteuern, mit seinem Verhältnis zu Autoritäten und zur Macht auseinandersetzen müssen. Zuerst geht es um seinen grundsätzlichen Willen, das Steuer und damit das eigene Schicksal verantwortungsvoll in die Hand zu nehmen. Dann folgt die Herausforderung, sich ermutigt durch den Coach in einem entschlossenen und dennoch realistisch abwägenden Emanzipationsprozess zu bewähren und zu verändern. Das Chairperson-Prinzip findet sich in doppelter Hinsicht in jedem TZI-Coaching-Prozess:

Es geht konkret um das Erreichen von Handlungsfähigkeit in der schwierigen Situation, die die Führungskraft ins Coaching einbringt und es geht grundsätzlich um die Ausweitung von Selbstsicherheit, Handlungsfähigkeit und Verantwortlichkeit der Person, zuerst in ihrer Berufsrolle als Führungskraft und dann auch in ihren anderen Lebensbereichen. Der Coache macht sich mit Hilfe des Coachs die objektiven Bedingungen und Interdependenzen seiner Lage klar; er erkennt sie an, um auf dieser Grundlage als autonome Person seine Entscheidungen zu treffen und seine Rollen verantwortlich zu gestalten. Die prinzipielle Autonomie des Coache gilt im TZI-Coaching mit gleicher Konsequenz auch gegenüber den Vorschlä-

gen und Interventionen des Coachs. Der Coache hat die Verantwortung und trägt die Konsequenz, ob er sie nun annimmt oder ablehnt.

„Die Wiedergewinnung oder Erweiterung der Handlungskompetenz durch Beratung ist, im Sinne der Unterstützung von Selbstbestimmung, einzubinden in die grundlegende Respektierung der lebenspraktischen Autonomie des Klienten (...)

und selbst dann, wenn er von den Überlegungen und Vorschlägen des Beraters Gebrauch macht, muss es seine Entscheidungskompetenz sein, die den `fremden` Ratschlag in die eigene Sinndeutungen einbezieht“²⁹

Coaching nach TZI ist durch eine klare und transparente Struktur gekennzeichnet. Basis ist ein Kontrakt mit vereinbarten Zielen. Aus dem Prozess des Coaching heraus entstehen für jede Stunde Einzel-Themen, die diesen Prozess leiten und die den Interventionen des Coachs und vor allem dem Veränderungshandeln des Coache Inhalt, Richtung und immer wieder neue Anstöße geben. Rubner und Lotz beschreiben, wie aus den ersten Anliegen und Fragen des Coache die eigentlichen Themen entstehen, wie sie formuliert und dann bearbeitet werden³⁰ und wie sie sich aufeinander beziehen. Über das formulierte Thema einer Stunde schaffen Coach und Coache aus dem Fluss der Ereignisse und Interaktionen heraus immer wieder einen neuen, konkretisierenden und vortreibenden Fokus. Er ist Grundlage für die Vereinbarung darüber, was jetzt mit welchem Ziel bearbeitet werden soll. Dieser Fokus, also das TZI-Thema, kann

auch als zu bearbeitende Aufgabe am Ende einer Coaching-Stunde stehen. Es wirkt als Brückenbogen zur nächsten Stunde, in der es dann aufgegriffen und seine Wirkung reflektiert wird. Im geschilderten Beispiel wird deutlich, dass sich die Themenstellung im Verlauf des Coaching-Prozesses oft von anfangs noch eingegrenzten, „symptomatischen“ Fragestellungen zu grundsätzlichen, existenziellen Fragen entwickelt. Die Auseinandersetzung des Coache mit ihnen ist die Voraussetzung dafür, dass es Schritt für Schritt zu tragfähigen und nachhaltigen Lösungen kommt, die umfassende Wirkung auf seine Aufgabe, auf Situation/Strukturen und auf die Person haben.

Über die Themensetzung kann der Coach die Dynamische Balance und damit die Synchronizität der Entwicklung im TZI-Dreieck steuern: Neben den pragmatischen Aufgaben und Problemstellungen aus seinem Verantwortungsbereich, die der Coache einbringt (*ES*), wird der sich verändernde Handlungskontext in den Blick gerückt (*GLOBE*), Entwicklungsthemen und Entwicklungsschritt der Person werden verfolgt und reflektiert (*ICH*). Von Zeit zu Zeit oder im Fall von Störungen in der Zusammenarbeit werden auch die Kooperation und die Beziehung zwischen Coach und Coache (*WIR*) zum Thema. Die Gestaltung der Beratungsbeziehung zwischen Coache und Coach ist der Tragpfeiler eines fruchtbaren und erfolgreichen Entwicklungsprozesses. Mit dem Prinzip des Partizipierenden Coaching setzt die TZI, im Unterschied zu einer primär fachlich vorgebenden Führungsberatung und der professionellen Distanz von Psychoanalyse und Gruppendynamik, einen neuen Maßstab: Der Coach versteht sich einerseits mit seinem gesamten Sensorium

als Resonanzboden für Verhalten und Äußerungen des Coache. Mit seiner empathischen Haltung ermöglicht er tieferes Verstehen und fördert die Qualität und die Stabilität der Beratungsbeziehung. Andererseits nimmt er den Coache mit in die Distanz der Außenperspektive und erleichtert ihm dadurch die kritische, nüchtern-realistische Betrachtung und Bewertung seiner Situation. Der Coach bringt sich als Person und als Berater authentisch ein, er „gewinnt ein vertieftes Fallverständnis gerade durch das Pendeln zwischen dem unmittelbar Sich-Einlassen und der reflektiven Distanznahme.“³¹ Der Coache fühlt sich mit seinen Problemen und Fehlern angenommen, akzeptiert und ermutigt. Er wird gleichzeitig als „Mitunternehmer“ des Beratungsprozesses immer wieder in die aktuellen Themen- und Richtungsentscheidungen einbezogen und dadurch in seiner Autonomie gestärkt. Coach und Coache schaffen sich durch

eine regelmäßige, gemeinsame Prozessreflexion des Coaching die Möglichkeit zu aufbauendem Feed-back und zur Betrachtung ihrer Beziehung, die „als ein Spiegel jener Beziehungen gewertet werden (kann), die zwischen dem Klienten und jenen Personen besteht, mit denen er „draußen“ ein Problem hat.“³² Zusätzlich nutzen sie den gemeinsamen Blick auf den zurückgelegten Weg und auf die eingetretenen Veränderungen zur Bestimmung der künftigen Schwerpunkte und zur flexiblen Anpassung ihrer komplementären Rollen und Verantwortlichkeiten im weiteren Coaching.

Bereichert und belebt durch die Übertragung der enormen Vielfalt der kreativen Mittel und Methoden aus der Gruppenarbeit in die Zweierkonstellation, generieren Coach und Coache auf der Grundlage von TZI, im partnerschaftlichen Miteinander, eine lebendige und ausgesprochen entwicklungsdynamische, emanzipatorische Form des Coaching.

FUSSNOTEN

¹Cohn, Farau 1984, Schneider-Landolf, Spielmann, Zitterbarth 2009

²Ockel/Cohn, 1982, S. 256

³Matzdorf, Cohn, 1983, S. 1274

⁴Cohn 1975, Titel

⁵Matzdorf/Cohn, 1983, S. 1275

⁶Cohn 1975, S. 176

⁷Experiential Therapy, vgl. z.B. Gendlin, 1962

⁸Matzdorf/Cohn, 1983, S. 1276

⁹Rubner 2007 S. 19

¹⁰vgl. Cohn/Rückert 1974, S. 150-155

¹¹vgl. Reiser 1995

¹²vgl. Kanitz 2009, S. 79

¹³vgl. Buer, Schmidt-Lellek 2008 S. 32 – 35

¹⁴Spielmann, J. 2009 S. 143

¹⁵Cohn 1975, S. 161

¹⁶vgl. Kroeger 1983

¹⁷Langmaack 2001, S 73

¹⁸Cohn 1975, S. 214

¹⁹Schultz von Thun 1998

²⁰Schwartz 1995

²¹Raguse-Stauffer/Raguse 1980

²²vgl. Ratsch/Reichert 1991 und Lotz/Wagner 2007

²³Matzdorf/Cohn 1983, S. 1294-1295

²⁴Greimel 2002

²⁵vgl. Hintner/Middelkoop/Wolf-Hollander 2009

²⁶vgl. Greimel 2002, S. 31-41

²⁷Beck 2010 S. 36

²⁸Cohn 1974, S. 150

²⁹Lotz 2007, S. 22

³⁰Lotz 2007 und Rubner 2002

³¹Lotz 2007, S. 34

³²Rubner 2002, S. 23

LITERATURNACHWEIS

- Beck, S. (2010). Ein Wohnzimmer für die Angst. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 234, 9./10. Oktober 2010, 36
- Buer, F. Schmidt-Lellek, C (2008). Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Cohn, R.C. (1974) Zur Grundlage des themenzentrierten interaktionellen Systems. In: Cohn, Rückert. Das Themenzentrierte Interaktionelle System. Gruppendynamik. Forschung und Praxis, 5 (3), 150-159.
- Cohn, R.C. (1975). Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. Stuttgart: Klett-Cotta
- Cohn, R.C, Farau, A.(1984). Gelebte Geschichte der Psychotherapie, Zwei Perspektiven, Stuttgart: Klett Cotta
- Gendlin, E.G. (1962). Experiencing and the creation of meaning. A philosophical and psychological approach to the subjective. Evanston: Northwestern University Press
- Greimel, A. (2002) Kollegiales Coaching. Die Vielfalt eines Teams für die Managementberatung mobilisieren. In: AGOGIK 17 (2) Bern: Paul Haupt 28-43
- Hintner, R., Middelkoop, T., Wolf-Hollander, J. (2009) Partizipierend Leiten. In: Schneider-Landolf, M., Spielmann, J., Zitterbarth, W. (Hrsg.), Handbuch der Themenzentrierten Interaktion (183–189). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kanitz, A. von (2009). Einführung zu den Axiomen und Postulaten. In: Schneider-Landolf, M., Spielmann, J., Zitterbarth, W. (Hrsg.), Handbuch der Themenzentrierten Interaktion (78 – 79), Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kroeger, M. (1983). Themenzentrierte Seelsorge. Stuttgart: Kohlhammer Langmaack, B. (2001). Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI. Weinheim: Beltz
- Lotz, W. (2007). Beratung auf der Grundlage der TZI. In: Lotz, W., Wagner, C. (Hrsg.) Themenzentrierte Interaktion in der Beratung und in therapeutischen Prozessen. Stuttgart: Grünewald/Schwabenverlag (11-38)
- Lotz, W., Wagner, C. (Hrsg.) (2007). Themenzentrierte Interaktion in der Beratung und in therapeutischen Prozessen. Stuttgart: Grünewald/Schwabenverlag Matzdorf, P., Cohn, R.C., (1983). Themenzentrierte Interaktion. In: Corsini, R.J. (Hrsg.), Handbuch der Psychotherapie Bd. 2. Weinheim: Beltz
- Ockel, A., Cohn, R.C. (1981). Das Konzept des Widerstands in der Themenzentrierten Interaktion. In Petzold, H. (Hrsg.), Widerstand. Ein strittiges Konzept in der Psychotherapie. Paderborn: Jungfermann
- Raguse-Stauffer, B., Raguse, H. (1980). Ein TZI-Modell der Supervision. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 15 (1), 79-90.
- Ratsch, S., Reichert, H. (1991). Praxis und Theorie einer TZI-Supervision. In: Themenzentrierte Interaktion 5 (2).
- Reiser, H (1995), TZI als pädagogisches System. In Reiser, H. Lotz, W., Themenzentrierte Interaktion als Pädagogik (S. 11-53), Mainz: Grünewald
- Rubner, A. (2002) TZI und Beratung. Zur Erarbeitung des Themas eines Beratungsgesprächs. In: Themenzentrierte Interaktion, 21 (1) 18-31
- Schneider-Landolf, M., Spielmann, J., Zitterbarth, W. (Hrsg.) (2009) Handbuch der Themenzentrierten Interaktion. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Spielmann, J. (2009). Dynamische Balance. In: Schneider-Landolf, M., Spielmann, J., Zitterbarth, W. (Hrsg.), Handbuch der Themenzentrierten Interaktion (141–146). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht



ICH

Nur ich spüre mich und nur ich kann Euch darüber erzählen. Ich beschreibe Euch mein Universum, denn ich bin der Mittelpunkt meiner Welt. Und Du bist der Mittelpunkt Deiner Welt. Und Du von Deiner. Denn wir sind alle wichtig. Jeder und jede ein bißchen.

In der TZI gilt: Das Zusammenwirken der vier gleichwertigen Faktoren ICH, WIR, ES und GLOBE ermöglicht oder verhindert lebendiges Lernen und kooperatives Arbeiten, transparente Interaktion und wachstumsfördernde Kommunikation (Nach Hermann Kügler). Irene Kernthaler-Moser zeigt Assoziationen, die ihr zu den vier Faktoren gekommen sind – subjektiv und ohne Anspruch auf Vollständigkeit.





IRENE KERNTHALER-MOSER









IRENE KERNTHALER-MOSER





IRENE KERNTALER-MOSER

ARBEIT MIT DER CHAIRPERSON IM COACHING

Ein Weg der Entscheidungsfindung

KARIN GANTE

KARIN GANTE

1. MEIN ANWENDUNGSFELD - COACHING

Als Trainerin und Coach arbeite ich in den Bereichen Selbstpräsentation, Kommunikation und Rhetorik. Ich unterstütze Menschen dabei, ihre komplexen kommunikativen Verhaltensweisen bewusst wahrzunehmen und ihre Kompetenzen auszubauen. Mein übergeordnetes Ziel ist es, dass sie ansprechend, konstruktiv und lösungsorientiert kommunizieren und handeln können.

Eine Grundvoraussetzung, um nach außen hin klar kommunizieren zu können, ist die Bewusstheit über den eigenen inneren und äußeren Zustand, eine Klärung der eigenen Motivation, Ziele und Möglichkeiten. Die Arbeit mit der Chairperson ist ein hilfreiches Instrument für die bewusste Kommunikation mit sich selbst. Alle inneren Stimmen kommen zu Wort. Äußere Rahmenbedingungen

und Realitäten werden ermittelt. Bewusstes Abwägen und Entscheiden wird möglich. Im Coaching nutze ich die Arbeit mit der Chairperson als Analyseinstrument für problematische Situationen und als Entscheidungshilfe für den Coachee. Die Eigenverantwortlichkeit und der Handlungsspielraum (z.B. Alternativen) des Coachee werden herausgearbeitet. So vorbereitet, kann das ICH im Hinblick auf ES, WIR und GLOBE viel bewusster agieren und kommunizieren.

2. DAS CHAIRPERSON-POSTULAT UND DIE BEWUSSTE NUTZUNG DER CHAIRPERSON IM ENTSCHEIDUNGS- PROZESS

Das Chairperson-Postulat lautet: "Sei dein eigener Chairman/deine eigene Chairwoman, sei die Chairperson deiner selbst."¹ Was ist mit dem Begriff des Chairman gemeint? Der Begriff stammt

aus dem Amerikanischen und betitelt ursprünglich eine Person, die den leitenden Vorsitz einer Gruppe innehat und dabei immer alle und alles im Blick behält. Nachdem alle Beteiligten angehört wurden, wägt der Chairman ab, trifft eine Entscheidung und übernimmt die Verantwortung dafür. Im Zuge der Gleichstellung und „Modernisierung“ finden sich in der Literatur heute auch die Begriffe Chairwoman und Chairperson. Ich möchte im Folgenden den Begriff der Chairperson verwenden, der im Hinblick auf die Vereinfachung des Lesens die beiden anderen Bezeichnungen mit einschließen soll. Im Verständnis der TZI muss man das Chairperson-Postulat im Zusammenhang mit dem existenziell-anthropologischen Axiom sehen: „Der Mensch ist eine psychobiologische Einheit. Er ist auch Teil des Universums. Er ist darum autonom und interdependent. Autonomie (Eigenständigkeit) wächst mit dem Bewusstsein der Interdependenz (Allverbundenheit).“² Dieser Zusammenhang veranschaulicht die weiteren Erläuterungen Ruth Cohns in Bezug auf das Chairperson-Postulat:

- *„Sei dir deiner inneren Gegebenheiten und deiner Umwelt bewusst.*
- *Nimm jede Situation als Angebot für deine Entscheidung. Nimm und gib, wie du es verantwortlich für dich selbst und andere willst.“*³

Die Chairperson hat demnach mehrere wichtige Funktionen. Zum einen geht es darum, „... Vorsitzender meiner inneren Gruppe, meiner verschiedenen Bestrebungen und Bedürfnisse ...“⁴ zu sein. Es gilt wahrzunehmen, welche vielfältigen inneren Aspekte gleichzeitig wirken, Ambivalenzen aufzuspüren und anzunehmen. Zum anderen braucht die Chairperson einen realistischen Blick

auf ihre äußeren Lebensumstände. Cornelia Löhmer und Rüdiger Standhardt unterteilen das Chairperson-Postulat in drei Schritte:

[Im ersten Schritt geht es um die autonomen Anteile der Person. Der Blick wird auf die innere Wirklichkeit gerichtet. Gleichzeitig auftretende und vorhandene Gefühle, Bedürfnisse, Bestrebungen, körperliche Empfindungen, Intuition, Phantasie und Wertungen der eigenen Person werden bewusst wahrgenommen.

Der zweite Schritt lenkt den Blick auf die äußere Wirklichkeit. Die interdependenten Anteile der Person stehen hier im Vordergrund. Die eigenen persönlichen Bedürfnisse sind immer in diesem Kontext zu betrachten. Menschliche Beziehungen, eine bestimmte persönliche Situation, Lebensumstände, politisches, ökonomisches und ökologisches Lebensumfeld bilden ein Netz von Abhängigkeiten, das es zu realisieren gilt. Erst der dritte Schritt fordert zu einer verantwortlichen Entscheidung aus dem Blickwinkel auf die innere und äußere Perspektive auf. Verantwortung übernimmt eine Chairperson nur für die eigenen Handlungen und Nicht-Handlungen... Dieses „Schritte-Programm“ veranschaulicht, dass das Chairperson-Postulat einen sehr komplexen Prozess der bewussten Reflexion und Entscheidungsfindung erfordert. Die meisten Menschen müssen dieses mündige, freie Vorgehen und Verhalten erst erlernen. Löhmer und Standhardt warnen davor, das Postulat als Anspruch, oder gar Vorwurf in den Raum zu stellen. Sie empfehlen, die Menschen einzuladen und zu ermutigen „Werde, der/die du schon bist!“⁵ [Barbara Langmaack bringt noch den mir wichtigen Aspekt des Zutrauens in die Fähigkeiten des Menschen, sich

selbst zu leiten und den Appell, Ambivalenzen in uns zu koordinieren und Prioritäten zu setzen. Für Langmaack erfordert das Chairperson-Postulat ein immerwährendes Ausbalancieren dreier Faktoren: zunächst die beiden schon beschriebenen Pole der Autonomie und Interdependenz; und als dritten Aspekt die Herausforderung, sein „Innenleben“ zu organisieren... und die als Ambivalenzen auftretenden Faktoren wahrzunehmen und auszuhalten. Das Besondere am Entscheidungsprozess in der TZI ist dabei die Gleichwertigkeit der Verdauungsaussagen, der Gedanken die ich mir zu einer Sache mache und der Gefühle, die mir mein Körper signalisiert. Es gilt beide gleich ernst zu nehmen und erst nachdem ich alle inneren Stimmen gehört habe, Schwerpunkte zu setzen und zu entscheiden. Um zu verhindern, durch eigene Passivität Fremdentscheidungen ausgesetzt zu sein, soll man sich in diesem Spannungsfeld wach und präsent wie ein Seiltänzer bewegen, bewusst die Schritte setzen und damit Entscheidungen treffen. Dieses Ausbalancieren von Autonomie und Interdependenz in der Praxis des Chairperson-Postulats verhilft uns letztendlich zu Freiheit. ... Freiheit findet immer da ihre eigentliche Voraussetzung und ihren Ausdruck, wo der Mensch die ihm gegebenen Spielräume verantwortlich und umfassend nutzt. Langmaack fasst die Verantwortlichkeit einer Chairperson so zusammen:

„...Es erfordert zweifaches Hinschauen, ehe Wünsche und Bedürfnisse in eine Handlung umgesetzt werden: „Schau nach innen, schau nach außen und entscheide dich dann.“...⁶ [Das Chairperson-Postulat ist vor allem im Hinblick auf die Arbeit in interaktionellen Gruppen zu sehen. Es geht darum, dass eine Person sich in einem Gruppenprozess

grundsätzlich als HYPERLINK „<http://de.wikipedia.org/wiki/Individuum>“ \o „Individuum“Individuum wahrnimmt und als solches in den HYPERLINK „<http://de.wikipedia.org/wiki/Gruppe>“ \o „Gruppe“Gruppenprozess einbringt. Die Aussage Sei deine eigene Chairperson bedeutet in diesem Zusammenhang: ...Übe dich, dich selbst und andere wahrzunehmen, schenke dir und anderen die gleiche menschliche Achtung, respektiere alle Tatsachen, so dass du den Freiheitsraum deiner Entscheidungen vergrößerst. Nimm dich selbst, deine Umgebung und deine Aufgabe ernst. Mein eigener Chairman zu sein bedeutet, dass ich mich als einzigartiges psycho-biologisches, autonomes Wesen anerkenne – begrenzt in Körper und Seele, in Raum und Zeit und lebendig im lernenden, schaffenden Prozess. Ich bin verantwortlich für meine Anteilnahme und meine Handlungen, nicht aber für die der anderen.... Und ich bin immer nur meine eigene Leitperson und nie die des anderen, außer wenn dieser seine Bewusstheit verliert oder noch nicht erreicht hat. ... Ich bin nicht allmächtig; ich bin nicht ohnmächtig; ich bin partiell mächtig.]⁷

3. FALLBEISPIEL

3.1 SITUATION DER COACHEE

Frau K. (Name geändert), 49 Jahre alt, kam im Frühjahr 2008 zu mir ins Coaching. Sie arbeitete zu dem Zeitpunkt seit einem $\frac{3}{4}$ Jahr in einer Leitungsposition. Vorher war sie über 20 Jahre für ein anderes Wirtschaftsunternehmen tätig und Mitarbeiterführung gehörte nicht zu ihren Aufgaben. Im neuen Arbeitsfeld hat Frau K. eine Assistentin, die zu 50 % für sie tätig ist und die seit 3 Jahren diese Stelle innehat, zeitweise ohne direkten Vorgesetzten. Nach einiger Zeit tauch-

ten Probleme, meines Erachtens kurz gesagt Machtkämpfe, zwischen Frau K. und ihrer MA auf, die sich auch durch Klärungsangebote seitens Fr. K. nicht dauerhaft lösen ließen. Die MA hatte sich nun, ohne Vorankündigung, beim Abteilungsleiter in einer mehrseitigen Mail über Frau K. beschwert. Der Abteilungsleiter ignorierte die Sache über längere Zeit, was auch nicht besonders zuträglich war. Außerdem kündigte er selbst kurz darauf und setzte wohl auch deshalb andere Prioritäten. Frau K. hatte zum Zeitpunkt des Coachingbeginns schon mehrere körperliche Beschwerden herausgebildet, wegen derer sie in Behandlung war. Ziel des Coachings ist es, diese „Geschichte“ zu analysieren, für die Krisensituation Verhaltens- und Lösungsansätze zu erarbeiten und insgesamt Frau K.s Führungskompetenzen zu erweitern.

Nach einem ersten „Feuerwehr-Coaching“ tauchen bald noch andere Problembereiche im neuen Arbeitsfeld auf und ich stelle eine Art Pendelbewegung in Frau K. 's Verhalten fest. Wenn es darum geht, ein schrittweises Problemlösungsverhalten zu erarbeiten und konsequent umzusetzen, taucht bei ihr schnell das Bedürfnis auf, lieber zu kündigen und sich ihren vielfältigen persönlichen Interessen zu widmen. Frau K. sieht sich als Opfer der Situation. Obwohl sie privat und finanziell die Möglichkeit dazu hat, will sie in letzter Konsequenz aber dann doch nicht kündigen. Viele Situationen, Tätigkeiten und Kontakte, die ihre neue Aufgabe mit sich bringt, machen ihr Spaß und sie setzt auch sehr erfolgreich ihre Konzepte um. Die betriebsinternen Probleme, ihre persönliche Verstrickung, die ambivalenten Gedanken und Gefühle rauben ihr jedoch sehr viel Zeit und Energie. Ich schildere Frau K. meine

Wahrnehmung. Die häufig gestellte, unbeantwortete innere Frage: „Bleibe ich, oder gehe ich?“ und deren Auswirkung auf den Arbeits- und Lebensalltag, nehme ich zum Anlass Frau K. zu fragen, ob sie sich auf eine intensive Arbeit mit ihrer Chairperson und die damit mögliche Entscheidungsfindung, einlassen möchte. Ich umreiße, worum es dabei geht und wie wir vorgehen werden. Sie nimmt den Vorschlag an.

3.2 ARBEIT MIT DER CHAIRPERSON UND DEM CHAIRPERSON-POSTULAT IM COACHING

Das zweistündige Coaching beginne ich mit einer kurzen Vorstellung des TZI-Modells. Dann erläutere ich den Begriff der Chairperson und die Bedeutung des Chairperson-Postulats. Ich betone, dass es die Chance bietet, dieser Situation nicht passiv ausgeliefert zu sein (Opferproblematik), sondern im Rahmen der realistischen Möglichkeiten aktiv zu entscheiden, was sie tun oder lassen möchte. Im Prozess werden alle „inneren Stimmen“ und äußeren Faktoren systematisch „zu Wort kommen“. Sie wird ihren Verstand, ihre Gedanken, Gefühle und soweit es geht alle Sinne nutzen, um ein möglichst komplexes Bild rund um die Entscheidungsfrage zu gewinnen. Und Frau K. kann die Antizipation nutzen, um sich vorzustellen und voraus zu fühlen: Wie ist es, wenn... Wie geht es mir, wenn...? Wenn alle Informationen eingesammelt sind, kann sie abwägen und ihre Entscheidung treffen. Grundsätzlich gilt, man kann sich nur frei entscheiden, wenn es Alternativen gibt. Wir halten fest, dass es für Frau K. eine realistische Möglichkeit gibt, zu kündigen. Sie hat einen gut situierten, verständnisvollen und unterstützenden Partner und keine Kinder. Niemand

und nichts zwingt sie, ihre Stelle beizubehalten. Das wurde bereits in einer vorhergehenden Coachingsitzung ausführlich erarbeitet! Das erste Ziel dieser Stunde ist es, die richtige Frage für den Entscheidungsprozess zu finden. Da die Frage: „Bleibe ich oder gehe ich?“ bisher ein Stressor war, verwerfen wir sie für diese Sitzung. Außerdem handelt es sich um zwei Fragen gleichzeitig, die sich zudem gegenseitig ausschließen. Ich halte es für extrem wichtig, die richtige Frage und Formulierung für die Coachee zu finden. Wir entwickeln die Frage gemeinsam. Die Frage soll keine Verneinung und Negativität enthalten, zum Beispiel: „Soll ich nicht mehr daran zweifeln, diese Stelle zu behalten?“

In diesem Fall halte ich es für sinnvoll, dass die Frage eine Veränderung der inneren Haltung mit einschließt, z.B.: „Sage ich JA zu meiner Arbeit?“ Außerdem müssen die Konsequenzen der Entscheidung für Frau K. überschaubar bleiben, z.B. „Will ich jetzt für die nächsten 6 Monate JA zu meiner Arbeit sagen?“ Da Frau K. Französin ist, frage ich sie, wie sie die Frage auf Französisch, in ihrer Muttersprache(!) stellen

würde. Spontan formuliert sie die Frage mit einer sehr wichtigen Ergänzung und wir spüren beide, dass sie dadurch eine tiefere emotionale Bereitschaft gewinnt, sich auf die Arbeit mit der Frage einzulassen. Die endgültige Frage lautet nun: „Will ich jetzt für die nächsten sechs Monate mit dem Herzen Ja zu meiner Arbeit sagen?“ „Coeur“ steht im Französischen für „Herz“ und meint damit das Herz und die ganze Person! Anhand eines Arbeitsblattes, auf dem die wichtigsten Informationen für diesen Arbeitsprozess zusammengefasst sind (siehe Artikelenende), lassen wir nun Schritt für Schritt die einzelnen Stimmen zu Wort kommen. Damit Frau K. sich auf den Prozess und ihre Wahrnehmungen konzentrieren kann, schreibe ich ihre Aussagen und Beschreibungen protokollarisch mit. Im Befragungsprozess antwortet Frau K. manchmal aus dem jetzigen, ambivalenten Zustand. Wenn ich sie bitte zu antizipieren und zu spüren, wie sie die Dinge erlebt, wenn sie mit dem ganzen Herzen ihre Arbeit bejaht, verändern sich die Antworten teilweise.

DAS PROTOKOLL

WILL ICH JETZT FÜR DIE NÄCHSTEN 6 MONATE MIT DEM HERZEN JA ZU MEINER ARBEIT SAGEN?

KÖRPERLICHE BEFINDLICHKEIT

Bei Antizipation → Es wird mir körperlich viel besser gehen

BEÜRNISSE

- Anerkennung, beruflicher Erfolg → Ja
- In Ruhe gelassen werden → wird nicht befriedigt
- Zeit für Hobbys → nur zum Teil
- Zeit für Frankreich, Sehnsucht danach → nur z. T.
- Harmonie → nur z. T.

**ÄNGSTE/
BEFÜRCHTUNGEN**

- Ich schaffe meine Arbeit nicht und sie ist nicht gut genug
- Angst, dass man zu viel von mir will
- Angst, dass Konflikt mit MA wieder hoch kommt
- Befürchtung, dass sich Situation mit neuem Chef nicht verbessert
- Befürchtung, dass Intrigen in der Verwaltung Energie rauben

Bei Antizipation der Bejahung verringern sich diese Ängste und Befürchtungen erheblich!

**INTERESSEN/
HOFFUNGEN**

- Akzeptiert und anerkannt werden → Ja
(hier Auslassungen zur Wahrung der Anonymität der Coachee)
- Genug Zeit und Freiraum für mich haben → nur z.T.
- *eigentliche Interessen: meine vielen kreativen Hobbys, Familie, Haus in Frankreich, Garten → hoffentlich wieder mehr Zeit dafür*

**NORMEN
(WERTE, KULTUR,
SOZIALISATION)**

FINANZEN

ZEIT

**VORSCHRIFTEN/
GESETZE**

**INDIVIDUELLE
ENERGIE**

**ANDERE
MENSCHEN**

Die letzten Punkte der Liste konnten wir aus zeitlichen Gründen nicht mehr gemeinsam bearbeiten. Die Aufgabe bestand nun für Frau K. darin, diesen Prozess alleine fortzusetzen, eine Entscheidung zu treffen und mir diese mitzuteilen. Nach kurzer Zeit erhielt ich ihre Antwort: „... Ich wollte ihnen noch sagen, dass ich JA zu unserer Frage sage – mit der Erleichterung dass ich mich „nur“

bis zum Jahresende (6 Monate) so engagiere. Aber ich habe ein gutes Gefühl dabei. Unsere letzte Sitzung hat mir wieder viel Kraft gebracht. ... (ich) sage mir: Du hast ein hartes Jahr hinter dir. Jetzt kommt etwas Neues. Du wirst es packen! "

NACHTRAG:

In den vergangenen 6 Monaten haben sich die Probleme mit der MA nicht be-

friedigend lösen lassen und auch die Gesamtsituation in der Organisation ist nicht frei von Macht- und Statusrangeleien. Fr. K. geht es aber trotz allem erheblich besser. Sie ist wieder gesund und kann sich besser abgrenzen, abschalten. In Arbeitssituationen gelingt es ihr, sich lösungs- und sachorientiert zu verhalten und sie kann strategischer vorgehen. In Verhandlungssituationen konnte sie einiges für sich erreichen.

Wenn sie das gewünschte Ziel nicht erreicht hat, war sie doch froh, sich klar und deutlich eingebracht zu haben. Sie gönnt sich mehr Zeit für ihre künstlerischen Hobbys und kann die positiven Dinge in ihrem Leben wieder wahrnehmen und schätzen.

4. RESÜMEE/KOMMENTAR

Ich habe Frau K. um eine Rückmeldung zu unserer Arbeit mit der Chairperson gebeten. Sie hat diese Arbeit insgesamt als sehr hilfreich empfunden. Besonders die Erarbeitung der Frage fand sie sehr gut und entscheidend für den Prozess. Auch das Arbeitsblatt und Visualisierungen, die ich benutzt habe (TZI-Modell, Bild von Chairperson „am Runden Tisch mit den anderen Stimmen“), fand sie gut.

Die einzige Schwierigkeit gab es für Frau K. am Anfang. Als ich das TZI-Modell erklärte, wusste sie zunächst nicht, worauf es hinauslaufen sollte. Sie hätte es leichter verstanden, wenn ich die Erläuterungen mit der Chairperson begonnen hätte und dann das TZI-Modell vorgestellt hätte. Mein Ziel war es, dass Frau K. den größeren Zusammenhang kennt, aber zu viel Theorie ist für eine solche Sitzung sicher auch nicht günstig. Zukünftig gestalte ich das anders und stelle das Modell in einer früheren Coaching-sitzung vor. Insgesamt hätte ich für die-

sen Prozess gerne mehr Zeit gehabt, am besten zwei Coachingsitzungen. Vor allem hätte ich Frau K. gerne bei der weiteren Befragung der inneren und äußeren Anteile begleitet, um immer wieder zu überprüfen, aus welcher Perspektive sie antwortet. Das ließ sich wegen Terminschwierigkeiten und zeitlich versetzter Urlaubsplanung nicht realisieren. Vielleicht war es aber auch gerade gut, so wie es gelaufen ist, denn es geht im Coaching ja darum Wege aufzuzeigen, gehen müssen die Coachees sie alleine. Außerdem hat Frau K. Ihre Entscheidung auf diese Weise ganz allein, mit zeitlichem Abstand, zuhause getroffen. Da sie sonst sehr stark dazu neigt, andere um Rat zu fragen, ist das für sie sicherlich ein guter Entwicklungsschritt hin zu eigenverantwortlichen Entscheidungsfindungen.

Frau K. steckte in einem Dilemma. Vor diesem komplexen Hintergrund ist die mit dem Chairperson-Postulat verbundene Einladung: „Werde, die du schon bist!“ natürlich ein langfristiges Ziel, das sicher nicht durch einen einmaligen, bewussten Entscheidungsprozess dieser Art zu erreichen ist. Mein Vorschlag, sich in dieser Frage nur für ein halbes Jahr zu entscheiden, war ganz bewusst gewählt. Es ist ein überschaubarer Zeitraum. Frau K. hat dennoch genug Zeit zu prüfen, ob sich an ihrer Gesamtsituation etwas ändert, wenn sie die Sache anders angeht. Und sie kann nach sechs Monaten wieder neu entscheiden, wird also nicht zum Opfer ihrer eigenen Entscheidung. Ursprünglich gilt das Chairperson-Postulat für die Arbeit in Gruppen. Seine eigene Chairperson mit aller Konsequenz zu sein, erfordert meiner Meinung nach so viel Bewusstheit und Reife, dass es sehr sinnvoll ist, diesen Prozess im Einzelcoaching bewusst anzuregen und zu fördern. Die persönlichen Kompetenzen

eines Coachee entwickeln sich dadurch weiter. So gestärkt, bewegt sich dieser Mensch außerhalb des Coachings in seinen beruflichen Gruppen, kann sich dort

bewusster verhalten und seinen Handlungsspielraum besser nutzen.

5. ANHANG:

HANDOUT AUS DER COACHINGSITZUNG

ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN MIT HILFE DER EIGENEN CHAIRPERSON

WAS BEDEUTET ES, SEINE EIGENE CHAIR- PERSON ZU SEIN?

- *Ursprünglich Chairman:*
 - *Vorsitzender mit Glocke, d.h. er erteilt Rederecht; er hat alle und alles im Blick*
 - *„Leading myself (and others)“, „Bildhauer meiner selbst“*
 - *Sich selbst leiten und organisieren und die Verantwortung für sich selbst übernehmen (ggf. auch für andere)*
 - *Ein Appell, Ambivalenzen in sich selbst zu koordinieren, Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu treffen*
 - *„Ich bin nicht allmächtig; ich bin nicht ohnmächtig; ich bin partiell mächtig.“*

ANALYSE MIT HILFE DER CHAIRPERSON

- *Im Hinblick auf das TZI-Modell:*
 - *ICH – WIR – ES – GLOBE*
 - *Möglichst alle Aspekte in mir und um mich herum wahrnehmen und schauen, was sie bewirken*
 - *Ambivalenzen anschauen, aushalten*
 - *Anschließend unterschiedliche Aspekte gewichten und abwägen. Erst dann eine Entscheidung treffen. Es findet eine Bewertung statt und diese Bewertung ist nicht immer einfach.*

IM ZUSAMMENHANG MIT EINER FRAGE ODER ENTSCHEIDUNG VERSCHIEDENE ANTEILE ZU WORT KOMMEN LASSEN

- *Körperliche Befindlichkeit*
- *Bedürfnisse*
- *Ängste, Befürchtungen*
- *Interessen, Hoffnungen*
- *Normen (Werte, Kultur, Sozialisation)*
- *Finanzen*
- *Zeit*
- *Vorschriften/Gesetze*
- *Individuelle Energie*
- *Andere Menschen (WIR)*

FUSSNOTEN

- ¹Cohn, Ruth, 1994: Gelebte Geschichte der Psychotherapie, Stuttgart, S. 358
- ²⁻⁴Cohn, Ruth, 2000: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Klett-Cotta, S. 120
- ⁵Löhmer, C., Standhardt, R., 1994: Themen zentrierte Interaktion TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten, PAL, S. 28 - 31
- ⁶Langmaack, B., 2011: Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI – Leben rund ums Dreieck, Beltz, 5.Auflage S. 123-133
- ⁷Cohn, Ruth, 1994: Gelebte Geschichte der Psychotherapie, Stuttgart, S. 358, 359

LITERATURNACHWEIS

- Cohn, Ruth, 2000: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion – von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle, Klett-Cotta
- Cohn, Ruth, 1994: Gelebte Geschichte der Psychotherapie, Stuttgart Autorin: Karin Gante: Seite 11 „Arbeit mit dem Chairperson-Postulat als Entscheidungshilfe im Coaching“
- Löhmer, Cornelia, Standhardt, Rüdiger, 1994: Themen zentrierte Interaktion TZI – Die Kunst, sich selbst und eine Gruppe zu leiten, PAL
- Langmaack, B., 2011: Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI – Leben rund ums Dreieck, Beltz, 5.Auflage S.123-133

DIE SEHNSUCHT NACH KONTAKT

Erfahrungen mit TZI in der Moderation von Großveranstaltungen

IRENE KERNTHALER-MOSER

Durch TZI habe ich gelernt, wie sich lebendige Gespräche und kooperatives Arbeiten anfühlen. Diese Art des Arbeitens ist mir so lieb geworden, dass ich möglichst viel meiner Lebenszeit in dieser Art von produktivem Arbeitsklima verbringen möchte. Doch dieser Wunsch wird regelmäßig enttäuscht. Vor allem bei Veranstaltungen mit mehr als 20 Personen habe ich oft das Gefühl, dass viele Gruppen nie eine richtige Betriebstemperatur erreichen.

Durch meine TZI-Ausbildung sensibilisiert beobachte ich dabei zwei Faktoren, die zur Verschärfung der geringeren Kooperation in größeren Gruppen führen: einerseits haben die Menschen immer weniger Zeit, die Veranstaltungen werden also immer kürzer, und andererseits wollen sie die Größe der zu bearbeitenden Themen oft nicht an die kleinere Zeiteinheit anpassen. Angeregt durch meine Beobachtungen habe ich begonnen, Veranstaltungen zu moderieren und bereits in der Planung intensive

Überlegungen auf TZI-Basis anzustellen. Dieser Artikel gibt auf Basis meiner Erfahrungen einen Einblick in die Möglichkeiten, Gruppen zwischen 20 und 500 Personen zu mehr Kooperation zu führen. Meine wichtigsten Thesen auf den Punkt gebracht lauten:

- *Ich glaube, dass heute bei Veranstaltungen alle Beteiligten mehr Bedürfnis nach Kontakt und Austausch haben. Viele Veranstalter nützen dieses Bedürfnis nur in geringem Ausmaß.*
- *Für mich haben Veranstaltungen immer auch etwas mit Lernen zu tun und jedes Lernen beginnt mit einer emotionalen Reaktion.¹*
- *Knappere Zeitbudgets benötigen auch klarer fokussierte Inhalte und bedürfen daher einer intensiven Vorbereitung.*
- *Um den Prozess der Kooperation auf Veranstaltungen zu fördern braucht es nicht nur geeignete Methoden, sondern auch Fähigkeiten und Möglichkeiten den Prozess zu steuern.*
- *Ich finde ein Moderator, eine Moderato-*

rin sollte alle Personen und Meinungen am Podium gleichwertig behandeln und einen echten Dialog ermöglichen. Das Wissen um seinen/ihren eigenen Standpunkt hilft allen Beteiligten bei der Orientierung. Ich glaube nicht, dass es eine inhaltlich abstinente Moderation gibt.

WAHRNEHMUNG SCHÄRFEN ODER WORAN ERKENNE ICH DIE INTERAKTIONSQUALITÄT EINER VERANSTALTUNG?

Wie schon angedeutet, steigt meine Ungeduld mit Veranstaltungen, die die Kooperation in Gruppen nicht fördern. Ich zähle einige Symptome auf:

- *Ich sitze immer weniger gerne in Kinobestuhlung, wo ich bei 100 TeilnehmerInnen der Veranstaltung gerade einmal mit zwei bis dreien in Kontakt kommen kann.*
- *Ich finde die Struktur Vortrag an Vortrag, wo ich keine Zeit habe, die eben gehörten Inhalte zu verdauen, immer langweiliger.*
- *Ich finde es zunehmend uninteressant, dass für eine Podiumsdiskussion mit fünf Personen 45 Minuten Zeit ist – was soll da inhaltlich passieren? Die Anfangsrunde geht direkt in die Schlussrunde über, es werden in zwei Runden jeweils fünf Kurzreferate gehalten, aber miteinander geredet wird nicht.*
- *Bei aller Wertschätzung für die Kompetenz von Vortragenden: oft habe ich den Eindruck, dass im Publikum auch eine Menge Wissen und Erfahrung sitzt, das nicht zu Sprache kommt und nicht wirksam wird. Die Antwort einiger Mutiger besteht dann darin, in der Fragerunde entweder das endlose Ko-Referat zu halten oder allgemein bekannte Inhalte zu wiederholen. Das Ergebnis ist in beiden Fällen Ermüdung und Lähmung.*

Bei einer eintägigen Veranstaltung wurde ich gebeten in der letzten Sequenz

vor dem Abschluss acht GewerkschafterInnen aus dem ehemaligen Ostblock zu arbeitsrechtlichen Fragestellungen zu interviewen. Es ginge um den Vergleich der verschiedenen Systeme und alle Damen und Herren wären mit ihren Dolmetschern anwesend. Ich hatte 45 Minuten Zeit für diese Interviews. Ich entschied mich gegen dieses Format, machte keine Interviews, sondern stellte Fragen zu denen sich alle Beteiligten entlang einer gedachten Linie aufstellen mussten. Bei jeder Frage war auf den ersten Blick ersichtlich, wo die verschiedenen Länder standen. Die Personen, die auf der jeweilig spannendsten Position standen, interviewte ich kurz über die Hintergründe und so war es möglich ein relativ komplexes Thema in relativ kurzer Zeit für das Publikum verständlich zu bearbeiten.

Ich habe durch die TZI gelernt dieser Art von lebendigen Prozessen des Miteinanders zu erkennen, zu benennen und zu gestalten. Dieses mir zur Verfügung stehende Instrumentarium der Beobachtung, Benennung und Gestaltung steht aber den meisten Menschen nicht zur Verfügung. Viele Menschen haben wenig bewusst erlebte Erfahrung mit lebendiger Interaktion. Sie können sagen, wann sie sich wohlfühlen, aber nicht beschreiben warum. Sie haben den Eindruck gewonnen, Sitzungen sind einfach immer langweilig oder anstrengend und haben die Hoffnung auf eine Verbesserung der Kultur des Miteinander schon aufgegeben. Viele Menschen sind geprägt von ihrer Schulzeit.

Sie haben gelernt, dass vorne jemand steht, der sich auskennt und einem sagt, wo es hingehen soll. Und in den ersten Jahren in der Schule ist das ja auch richtig. Die LehrerInnen können tatsächlich schon lesen und schreiben und Mathe-

matik und Chemie. Diese schulische, leiterInnenzentrierte Erfahrung liegt vielen Veranstaltungen zugrunde: „Jetzt kommt jemand Gescheiter und wird uns sagen, was richtig und was falsch ist.“ Und wir gehen dann alle nach Hause und setzen es um. Diese Vorstellung beinhaltet meiner Meinung nach zwei Fehlannahmen:

- *Unsere aktuellen Fragestellungen sind so komplex, dass sie das Miteinander von mehreren Standpunkten und von mehreren Wissensgebieten brauchen, um zu guten Lösungen zu kommen. Es gibt viele Situationen, in denen das Wissen von einem Experten, einer Expertin alleine nicht ausreicht, um uns nachhaltig weiter zu helfen. Da braucht es eine Synthese aus verschiedenen Disziplinen.*

- *Wenn wir nach Hause gehen, haben wir schon so viel anderes vor, dass wir weder die Zeit haben die neu gewonnenen Informationen zu verdauen noch Zeit sie in unserem Alltag einzüben.*

Wer kennt das nicht, man kommt von einer tollen Veranstaltung zurück, ist begeistert und wenn man ein halbes Jahr später beim Aufräumen die Unterlagen wiederfindet, taucht man beim Durchblättern in eine sehr unverständliche Welt ein, weil man den Großteil wieder vergessen hat und die eigenen Notizen dazu nicht mehr versteht.

Wir brauchen also kommunikative Räume, die die Beteiligung aller Anwesenden ermöglichen und zwar so, dass der Einzelne beim Verlassen des Raumes Klarheit über seinen eigenen nächsten Schritt hat. Ich bin davon überzeugt und habe es oft genug erlebt, dass auch Veranstaltungen mit mehr als zwanzig TeilnehmerInnen aktivierend, beteiligend, Ebenbürtigkeit fördernd und lebendig gestaltet werden können.

PARTIZIPATION STICHT METHODE

Ruth Cohn (Begründerin der TZI) hat auch mit Großgruppen von mehreren hundert Menschen gearbeitet und ihre eigene Struktur dafür entwickelt. Sie hat mit einer ausbalancierten Mischung zwischen Plenum, Kleingruppen, Rückkopplung ins Plenum, Themenformulierung und der dynamischen Balance der TZI gearbeitet.

Wie so oft bei ihr erscheinen ihre Überlegungen zur Struktur auf den ersten Blick sehr einfach. Und der zweite Blick zeigt: Es stecken viel Erfahrung und Überlegungen dahinter. Gemeinsam mit Irene Klein hat sie in den 1970er Jahren anhand von drei Fallbeispielen ihre Denkweise beschrieben. Im Folgenden ein Zitat von einer Teilnehmerin, die über die Wirkung der Kleingruppenarbeit anschaulich schreibt:

„Die Inhalte dieser Gruppenarbeit erinnere ich noch heute nach über einem Jahr, ohne dass sie je wo aufgeschrieben worden wären. Dies finde ich interessant. Es macht mir wieder deutlich, worin der Gewinn einer solchen Gruppenarbeit liegt: Sprechen über eigene Erfahrungen und Hören von Erfahrungen anderer in einer Kleingruppenkommunikation, in der ich ernstgenommen werde, aktiviert mein Nachdenken, meine Gefühle, meine eigenen Kräfte und Energien. Ich bin mehr beteiligt, ich bin (auch räumlich) näher dran als wenn ich mir einen Vortrag anhöre. Ich spüre, meine Erfahrung gilt, dass meine Sicht des Themas Bedeutung hat für andere und dass ihnen durch mich vielleicht ein guter Weg geöffnet wird. Ebenso erfahre ich durch das Sprechen der

anderen, dass ich nicht allein bin, dass sie etwas genauso sehen und erleben (Solidarität) oder ganz anders als ich, was meine vielleicht einseitige Sicht verändern kann. (...)

Mir und meinen Erfahrungen und Wahrnehmungen trauen und sie ernst nehmen; mich den anderen Menschen mit ihrer Wahrnehmung und ihren Erfahrungen stellen; geben und nehmen; mir der Bedingungen meines und deines Lebens bewusster werden; miteinander darüber nachdenken, was ich/wir jetzt tun oder lassen wollen; Einfluss nehmen und sich beeinflussen lassen.“²

In den letzten Jahrzehnten gab es immer wieder Anstrengungen, diese Kraft der Gruppe zu nützen. Ein deutliches Zeichen dafür sind die vielen Methoden, die auf den Markt gekommen sind. Beispielfall fallen mir Open Space, World Café, Business Zoo oder Dynamic Facilitation ein. Dabei handelt es sich um wunderbare Methoden, die sehr gute Ergebnisse bringen können. Doch immer wieder haben VeranstalterInnen den Eindruck, dass nicht genug Zeit und Raum für neue Methoden vorhanden ist.

Ich glaube auch, dass nicht eine Methode alleine selig machend ist, sondern dass in jeder Art von Veranstaltung mit einer guten Vorbereitung und Planung die Kooperation zwischen den TeilnehmerInnen, den VeranstalterInnen und den ReferentInnen gefördert werden kann. Mir geht es um die Frage, wie kann ich die dynamische Balance zwischen den Individuen, der aktuellen Gruppe und der gemeinsamen Aufgabe herstellen? Wie kann ich die Gegebenheiten des Raumes und der Zeit so nutzen, dass

sie dieser Balance nützen? Wie formuliere ich Themen, die als Leitplanken für einen lebendigen Gruppenprozess dienen? Welche Aufgabe kommt dem Moderator, der Moderatorin zu?

GLOBE: WUNDERSAME ZAUBER-MÄCHTE ODER MANAGEMENT BY PUTZFRAU

In der TZI gibt es das schöne Bonmot von Ruth Cohn: „Wer den Globe nicht kennt, den frisst er.“ Mit Globe sind all jene Faktoren gemeint, die einen Einfluss haben auf den Gruppenprozess und von den Gruppenmitgliedern nicht unmittelbar beeinflusst werden können. Diese Faktoren reichen vom Wetter über die Räumlichkeiten bis hin zu politischen Systemen und zur Unternehmenskultur. Globe-Faktoren gibt es natürlich auch bei Veranstaltungen. Ich besuchte vor einiger Zeit einen riesigen Kongress in der Wiener Hofburg, in dem es um Social Media ging. 500 Menschen in einem wunderbaren, historischen Saal, vorne ein sitzendes Podium, links davon eine sehr große Twitterwall, rechts eine große Leinwand, die das Geschehen auf dem Podium vergrößert zeigt. Ich konnte mich sehr wenig auf die eigentlich diskutierten Inhalte konzentrieren, denn ununterbrochen kamen neue Meldungen im Kurzformat daher, die mich ablenkten. Zeit für neue Kontakte hatte ich noch weniger als sonst, denn ich war ausreichend damit beschäftigt kontinuierlich irgendwie den Überblick über die Informationen zu behalten. Die Wirkmächtigkeit des Faktors Twitterwall hat zu meiner Unterhaltung beigetragen und mir die Funktionalität dieses Mediums deutlich vor Augen geführt. Kooperationsfördernde Wirkung für die Veranstaltung bietet diese technische Möglichkeit aus meiner Sicht aber nicht.

Mein Lieblingsbeispiel zum Thema Globe stammt aus einem EU-weiten Forschungsprojekt. Ich arbeitete damals in einem Projekt bei dem wir in jedem Mitgliedsland einen Experten für ein bestimmtes Forschungsgebiet sitzen hatten, und wir trafen uns zweimal im Jahr zum inhaltlichen Austausch in Brüssel im kommissionseigenen Konferenzgebäude. Die dortigen Konferenzräume sind Säle für 60 bis 80 Personen, mit viel technischem Aufwand, und an den Wänden entlang sind die Dolmetscherkabinen.

Wir waren als Gruppe nur knapp 30 Personen, und für uns waren die Räume eigentlich viel zu groß - wir wirkten immer etwas verloren darin. Auf den fix montierten Tischen standen Mikrofone und für jedes Mitgliedsland der EU ein Schild mit dem Namen des Landes. Diese Standschilder wurden jeden Abend von den Putzfrauen abgeräumt und nach getaner Arbeit wieder auf die gesäuberten Tische gestellt. Die Putzkolonnen hatten einen Sinn für Symmetrie und verteilten die Schilder gleichmäßig über alle Sitzplätze, ca. auf jedem 2,5ten Sitzplatz kam ein Schild zu stehen. Und ich traute beim ersten Mal meinen Augen nicht: tatsächlich setzen sich alle ExpertInnen, lauter hoch intelligente ProfessorInnen der Soziologie, Psychologie und Demografie genau an den Platz, wo das Kärtchen ihres Landes stand. Für das Miteinander war dieser künstliche Abstand keineswegs förderlich, aber daran dachte keiner und keine. Sie hielten sich an die vorgegebene Struktur, die als solche niemand absichtlich hergestellt hatte. Da mir ein gutes Gruppenklima wichtig war, bat ich die TeilnehmerInnen zusammen zu rücken. Mir zu Liebe taten sie es. Sie waren sich des wenig kommunikativen Settings nicht bewusst

gewesen. Und da soll noch einmal einer sagen Putzfrauen oder der Globe namens Sitzordnung hätten keine Macht.

THEMEN: ÜBER DIE GESTALTUNGSKRAFT LEITENDER THEMENFORMULIERUNG

Eines der wichtigsten Instrumente der TZI, die Themenformulierung, kann im Kontext einer großen Tagung oft nur in geringem Ausmaß eingesetzt werden. Erfahrungsgemäß formuliere ich oft nicht die Themen, wie sie in der Einladung stehen. Die ReferentInnen formulieren ihre Themen nach sachlichen Fragestellungen und normalerweise nicht nach TZI-Kriterien. Daher kann ich als Moderatorin nur mit „inoffiziellen“ Themen führen, also mit konkreten Formulierungen vor Ort. Das gibt meiner Moderation manchmal einen Hauch von Revolution, Stichwort „Leiten von unten“. Als Moderatorin kann ich in meiner Moderation alternative Formulierungsvorschläge anbieten, aber die werden natürlich von den TeilnehmerInnen nicht so als Leit motive empfunden, wie wenn sie gedruckt im Veranstaltungsprogramm stehen. Dafür müssten TZI-Überlegungen bereits in der Planungsphase der Veranstaltung mit berücksichtigt werden. Dies ist oft nicht der Fall, da der aktivgestalterische Aspekt von kooperationsfördernden Themen meist nicht im Bewusstsein der VeranstalterInnen ist.

TEILNEHMENDE LEITUNG: DER/DIE MODERATORIN ALS ELOQUENTER GRUPPENHUND

Für die Moderation von Veranstaltungen werden gerne JournalistInnen verpflichtet, da diese geschult sind in Interviewtechnik und ihre Bekanntheit aus Film und Fernsehen ihnen eine gewisse Legitimation verleiht. Diese Wahl verfes-

tigt meistens die Macht des Podiums, denn JournalistInnen können hervorragend vor der Kamera und dem Mikrofon agieren, aber sie verlieren oft die große Gruppe im Saal. Das haben sie schlicht und einfach nicht gelernt. Kürzlich erzählte mir eine Auftraggeberin für eine Erwachsenenbildungsveranstaltung, dass sie als Moderator einen bekannten Journalisten verpflichtet hatte, mit dem sie - als gute Erwachsenenbildnerin - ein interaktives Programm zusammenstellen wollte. Sie beschrieb mir dessen große Unsicherheit, da er keinerlei Erfahrung mit einer interaktiven Moderation im Kontakt mit dem Publikum hatte.

Der Moderator, die Moderatorin sind das Bindeglied zwischen Podium und den TeilnehmerInnen im Saal. Die ganze Gruppe ist zu Beginn des Prozesses auf diesen Menschen fokussiert und übernimmt bewusst und unbewusst dessen Verhaltensmuster. Wenn ein Moderator nur den berühmten Redner im Blick hat und dem Generaldirektor das Mikrofon reicht, dann lernt das gesamte Auditorium: „Es zählen nur die da oben, meine Meinung zählt nicht.“ Es gibt sicherlich viele Veranstaltungen, bei denen genau dieser Effekt gewünscht ist. Wenn aber Kontakt mit KundInnen gefördert werden soll, dann ist ein derartiges Moderationsverhalten wenig förderlich.

In der TZI gibt es ein eigenes Leitungsverständnis, wir sprechen von der partizipierenden Leitung: „Partizipierend Leiten fordert Leitende auf, ihr bewusstes und unbewusstes Agieren und Reagieren – in Resonanz auf die Beteiligten und auf das Gesamte der Prozesse – wahrzunehmen und durch das Balancieren zwischen diagnostischer Distanz und persönlichem Miterleben selektiv authentisch zu gestalten.“³ Wir glauben nicht an die Neutralität der Moderation,

an ein wirkliches Außenstehen-Können des Gesprächsleiters und arbeiten daher mit der Leitung als Role-Model. Durch die Art und Weise, wie die Leitung mitmacht, anteilnimmt, Aussagen über sich selbst tätigt und involviert ist, wird das gemeinsame Klima der gesamten Gruppe geprägt. Es geht dabei nicht um Selbstinszenierung des Moderators, sondern um Vorbildwirkung und um Verbindung der Faktoren ICH, WIR und ES im Sinne der dynamischen Balance. Voraussetzung für die Fähigkeit ist ein großes Ausmaß an Selbstreflexion und die Kompetenz, mit sich und anderen achtsam und wertschätzend umzugehen – auch in Situationen in denen die Interessen einander diametral entgegenstehen.

Vielen Menschen bedeutet Achtsamkeit sehr viel und sie können das unter vier Augen sehr gut leben. Achtsamkeit für sich selber und 14 andere Menschen in einer Gruppe zu haben, braucht meiner Erfahrung nach allerdings bereits einiges an Übung. Viele Menschen, die Kraft ihres Amtes oder ihrer Funktion vorne auf dem Podium stehen und eine Veranstaltung moderieren verfügen über diese Übung nicht. Eine gute Vorbereitung kann da sehr viel ausgleichen. Wenn man sich gemeinsam überlegt, was das Publikum für Bedürfnisse hat und welche Fragen zu welchem Zeitpunkt auftauchen könnten, dann ist es für jeden Moderator leichter auch einen ganzen Saal nicht aus den Augen zu verlieren.

TIPPS FÜR VERANSTALTUNGSPLANERINNEN:

- *Takten Sie Fachinputs, Vorträge und Methoden zeitlich nicht zu eng. Die TeilnehmerInnen brauchen während der Veranstaltung ausreichend Zeit um ihre Eindrücke zu verdauen. Daheim haben sie meist keinen Spielraum dafür.*
 - *So wie bei einem kostbaren Schmuckstück die Fassung den kostbaren Stein schützt, tragbar macht und ins rechte Licht rückt, bildet die Moderation den Rahmen für den Inhalt und die Motive der Veranstaltung. Doch auch dieser Rahmen benötigt etwas Zeit, die meist nicht eingeplant wird. Viele Zeitpläne gehen von 30 Minuten Referat, 15 Minuten Diskussion und dann dem nächsten Referat aus und die Moderation wird nur mitgedacht, aber nicht zeitlich einkalkuliert. Auch organisatorische Veränderungen und auftauchende Probleme können über die Moderation mitgestaltet werden, brauchen aber dann zusätzliche Zeit.*
 - *Im Vorfeld ist es oft wichtig, dass VeranstalterInnen und ModeratorIn einig sind über die Ziele, die sie erreichen wollen. Liegt der Schwerpunkt eher bei kognitiver Wissensvermittlung, bei interaktivem Kontakt, bei der Förderung von Netzwerken, bei Begeisterungstürmen? Sowohl die Globe-Faktoren wie Sitzordnung und Raum, als auch die gewählte zeitliche Struktur tun ihre Wirkung, die im Vorfeld bereits mitgeplant werden kann.*
 - *Eine gute ModeratorIn ist für VeranstalterInnen eine echte Entlastung. Er/Sie gestaltet in Absprache mit den VeranstalterInnen, was auf dem Podium und damit im offiziellen Teil der Veranstaltung passiert. Die VeranstalterInnen können sich dadurch auf die Gesamtleitung der Veranstaltung konzentrieren. Sie brauchen sich keine Formulierungen überlegen und nicht ununterbrochen im Rampenlicht stehen. Sie haben jemanden, der/die mit ihnen ihre Wünsche und Sorgen bespricht und den gesamten kommunikativen Prozess auf dem Podium selbstständig steuert.*
 - *Zu einer guten Betreuung der ReferentInnen gehört auch der Kontakt zur Moderation. Schon im Vorfeld lohnt es sich ReferentInnen nach ihren Anmoderationsbedürfnissen zu fragen. Manche haben gerade ein Buch geschrieben, andere sind auf einen bestimmten Teil ihres Jobs besonders stolz. Die ReferentInnen sollen die Moderation als Stütze und nicht als Konkurrenz erleben.*
-

DYNAMISCHE BALANCE: DER WOLF IM SCHAFSPELZ UND ICH

2011 moderierte ich knappe vier Tage im großen Festsaal der Universität Wien bei der Tagung „Was Kinder (über)leben lässt – die Liebe als Wirkfaktor in der frühen Kindheit“. Veranstalter waren die German Speaking Association for Infant Mental Health (kurz GAIMH genannt) und die Österreichische Liga für Kinder- und Jugendgesundheit. Es war dies die jährlich stattfindende wissenschaftliche Fachtagung, die mit knapp 600 TeilnehmerInnen besonders gut besucht war.

Das Besondere bei dieser Tagung war das Thema, da in dieser stark vom naturwissenschaftlichen Denken der Medizin geprägten Runde das Thema Liebe eher tabuisiert ist. Bei beiden Vereinigungen sind viele ÄrztInnen, PsychoanalytikerInnen, aber auch KindergärtnerInnen etc. Mitglied. Im medizinischen Kontext kann Liebe wissenschaftlich nur schwer gemessen werden, und für Analytiker ist emotionale Abstinenz ein fundamentaler Baustein ihres Selbstverständnisses. Die Planungsverantwortlichen für die Tagung holten mich dazu „damit es

nicht zu kopfig wird und auch Gefühle sein dürfen“. Die ReferentInnen waren allerdings alle bereits eingeladen und das Programm so dicht, wie es bei medizinisch-wissenschaftlichen Tagungen üblich ist. Die Plenarsitzungen fanden wegen des großen Besucherandranges im größten Hörsaal der Universität Wien statt. Ein vor kurzem renovierter Raum, der knapp 800 Menschen fasst: fix montierte Klappsessel mit durchgehender Tischleiste zum Schreiben, zwei Seitengänge und ein Mittelgang, matt-dunkelbraune Vertäfelung und ein um ca 1,6m erhöhtes Podium mit großer Leinwand und viel Technik. Der Raum ist wunderschön streng und ruhig, aber um Kontaktaufnahme oder Beziehung geht es da nicht. Es geht um Ablieferung von Wissen, nicht um deren Verarbeitung.

Ich stand also vor der Herausforderung innerhalb dieser eher engen Gestaltungsgrenzen die Moderation möglichst lebendig zu gestalten. Ich habe von Anfang an keinen Zweifel gelassen, was meine Rolle ist. Gleich zu Beginn meiner Moderationstätigkeit setzte ich lebendige und eher unübliche Akzente. Zu diesem Zeitpunkt waren alle Honoratioren vom Minister abwärts anwesend und alle hätten wohl eher eine staatstragende Einleitung erwartet, so nach dem System, wie wichtig das Thema ist. Ich habe meinen Schwerpunkt von Beginn an auf die emotionale Begegnung gesetzt:

„Sie kommen auf diese Universität, weil Sie aus Ihrem Arbeitsalltag heraus mit Fragen konfrontiert sind, auf die Sie Antworten suchen. Diesen Forschungsgegenstand habe ich Ihnen hier in diesem kleinen Koffer mitgebracht: Sie stellen die Frage nach der Liebe, hier symbolisiert durch ein Herz aus ro-

tem Samt. Es ist weich, fühlt sich ganz samtig an, kann zusammen gepresst werden und nimmt sich dann wieder den Raum, den es braucht und es kann als Ruhekitzen verwendet werden. Sie merken schon, wofür ich gut bin: Ich decke unorthodoxe Zusammenhänge auf, stelle seltsame Fragen, versuche zeitliche und räumliche Orientierung zu geben. Dabei habe ich so seriös angefangen: ich habe an dieser Universität als Germanistin abgeschlossen, habe viele Jahre Öffentlichkeitsarbeit betrieben und entwickle mich immer mehr von der organisatorischen Kommunikation nach außen zur Kommunikation zwischen Menschen und Gruppen. Heute coache ich Teams und deren Leiter, moderiere Veranstaltungen und bin in meinem zweiten Leben eine schreibende Fotografin. Mich interessiert die Kommunikation von Herz zu Herz und deshalb bin ich auch heute hier.“

Im weiteren Verlauf der Veranstaltung war ich sehr oft mit klassischen Moderationsaufgaben (wie etwa Zeit und Ort-Beschreibungen für die Arbeitsgruppen) völlig ausgelastet. Doch auch wenn die Moderationszeit oft von solchen Themen einfach aufgebraucht ist, verliere ich die Sicht auf die Balance nicht aus den Augen. Mein Anliegen ist es dann eine gute Balance zwischen viel Organisatorischem (Globe und Wir), viel Fachwissen (Es) und den Emotionen (Ich) zu finden. Ich beobachte dafür das Podium und die TeilnehmerInnen und analysiere kontinuierlich anhand des 4-Faktorenmodells der TZI, was die Gruppe jetzt braucht. Dabei bin ich selber, mein Kör-

per, meine Wahrnehmung und meine Gefühle mein bestes Hilfsinstrument. Meine eigenen Befindlichkeiten weitgehend aussortierend stelle ich mich zu Verfügung und erfasse so die wichtigsten Strömungen und Stimmungen in der Gruppe. Diese Eindrücke von mir überprüfe ich in Gesprächen mit den Verantwortlichen und einigen TeilnehmerInnen und setze dadurch meine jeweiligen Akzente. Ich frage sachlich nach, wenn Vortragende beginnen ausschweifend zu werden. Ich bringe meine Emotionen ein, wenn es droht zu trocken zu werden. Ich bin das Role-Model und gebe jenen Strömungen einen Ausdruck durch meine Moderation, die dem Gruppenprozess im jeweiligen Moment förderlich sind.

Diese ständige Suche nach einer Gleichgewichtigkeit der vier Faktoren des TZI-Modells ist nicht auf die Waagschale zu legen. Die vier Saiten einer Geige klingen auch dann, wenn nur eine davon gerade gespielt wird. Balance heißt nicht, dass jede Seite 25% der Zeit gespielt werden muss. Balance heißt für mich Raum für alle vier Faktoren zu schaffen, zu erhalten, zu nutzen. Wie man das in der Moderation macht ist sicherlich auch geprägt von persönlichen Eigenheiten. Mich freut es sehr oft den Faktor Humor einzusetzen und gewissermaßen spielerisch die jeweilig relevanten Punkte einzubringen.

Bei dieser Tagung „Die Liebe als Wirkfaktor in der frühen Kindheit“ war das Spannungsfeld zwischen organisatorischen Herausforderungen und wissenschaftlicher Sachlichkeit so stark, dass für Emotionen kaum Platz blieb. Meine Arbeit bestand daher vorwiegend darin der scheinbar weichen, unwissenschaftlichen, selbstverständlichen Seite des Themas „Liebe“ zur Anwesenheit am

Podium zu verhelfen. In den Pausen besuchte ich die Stände, die Bücher, CD´s und auch Handpuppen für die therapeutische Arbeit mit Kindern anboten. Nach zwei Tagen war mir klar, dass ich mit Hilfe dieser Handpuppen meine Moderation unterstützen könnte. Ich entschied mich für den Wolf im Schafspelz und schrieb über Nacht den Dialog. Auf der nächsten Seite der Text, mit dem ich den letzten Tag anmoderierte, langsam den Gang zum Podium hinunter gehend:

DIALOG MIT DEM WOLF IM SCHAFSPELZ ALS ANMODERATION

- Ich: Guten Morgen, Wolf im Schafspelz.*
- Wolf: Guten Morgen Irene*
- Ich: Wie gefällt Dir die Tagung?*
- Wolf: Sehr gut, viele Leute, gute Location, viel Forschung.*
- Ich: Und hast Du etwas über die Liebe gelernt?*
- Wolf: Na, Gott sei Dank nicht.*
- Ich: Aber bist Du nicht wegen des Themas Liebe gekommen?*
- Wolf: Ich bin nur gekommen, um zu schauen, ob sie schon mehr wissen als früher.*
- Ich: Und was ist Dein Eindruck?*
- Wolf: Ein guter: sie setzen ganz viel auf Zahlen, Daten, Fakten und nicht auf 's Bauchgefühl.*
- Ich: Aber im World Café haben wir ganz viel über unsere eigenen Erfahrungen geredet.*
- Wolf: Ja, ja, sie können es ja auch, in den Gesprächen untereinander reden sie über Liebe und ihre eigenen Erfahrungen.*
- Ich: Wolf im Schafspelz, warum trägst Du eigentlich dieses Schaffell?*
- Wolf: Damit ich ich bleiben kann.*
- Ich: Wie bitte?*
- Wolf: Na schau: vor einem Wolf fürchten sich alle, vor einem Schaf nicht.*
- Ich: Und die Leute glauben wirklich, dass Du ein Schaf bist?*
- Wolf: Viele schauen nur einmal schnell her, sehen ein Schaf, machen gute Erfahrungen...*
- Ich: ... und dann frisst Du sie doch!*
- Wolf: Aber mit einem Schaf redet es sich leichter. Das ist nicht so gefährlich auf den ersten Blick.*
- Ich: Verstehe ich Dich richtig: Du versteckst Deine Stärke und Kraft hinter einem Schaffell? Wieso hast Du das eigentlich nötig?*
- Wolf: Warum braucht die Liebe eine wissenschaftliche Tagung?*
- Ich: Du, es war nett mit Dir zu reden, aber ich muß da jetzt hinauf auf 's Podium, die warten schon auf mich ...*
- Was, Du willst da mit hinauf? Aber nur wenn Du ganz still bist!*

Oben auf dem Podium: *Sehr geehrte Damen und Herren, in meinem Schlepptau ist heute der Wolf im Schafspelz. Er wollte mit und nach allem, was ich hier über Bindung gehört habe, wollte ich ihm diesen Wunsch nicht abschlagen.*

Da die ganze Tagung sich inhaltlich mit dem Thema Bindungsqualität beschäftigte, war diese Pointe einerseits ein Bonmot und andererseits der Brückenschlag in die ganz konkrete Situation dieser Tagung.



IRENE KERNHALTER-MOSER

Bei Veranstaltungen, die über mehrere Tage gehen, sind solche Interventionen nicht vorweg planbar. Sie entstehen aus dem Prozess. Die zusammenfassende Aufgabe der Moderation bekommt da eine ganz eigene Qualität. Es werden nicht nur die Fakten zusammengefasst, sondern auch die Stimmung und die Balance im Sinne der vier Faktoren. Durch die Ergänzung jener Aspekte, die unterrepräsentiert sind, kann der gesamte Prozess als holistischer wahrgenommen werden von den TeilnehmerInnen. Sie haben mehr Möglichkeiten am kommunikativen Prozess teilzunehmen, da ihnen mehr Zugänge angeboten werden: einerseits durch die sachlichen Informationen und andererseits durch die verschiedenen emotionalen Angebote von Vortragenden und Moderation. Über diese vergrößerte Vielfalt an Möglichkeiten zum Beziehungsaufbau kann meiner Beobachtung nach viel mehr an Interaktion und an Wissensaufbau passieren. Oder anders gesagt, Lust auf ein Thema erzeugt man nicht nur über den Kopf. Erlebte Gefühle und emotionale Erfahrungen werden in der TZI als ebenbürtige Faktoren zu kognitivem Wissen verstanden. Mit der dynamischen Balance steht uns ein Modell zur Verfügung um daraus ein lebendiges Ganzes zu entwickeln.

Im Beispiel mit dem Wolf im Schafspelz brachte ich durch meine Moderation die emotionale Seite auf die offizielle Bühne dieser Veranstaltung. Anhand eines anderen Beispiels möchte ich zeigen, dass es auch in die andere Richtung gehen kann. Entscheidend ist es, aus dem Kontakt mit dem Publikum heraus angemessen und dem Prozess förderlich zu intervenieren.

dem Thema „Soll ich meines Bruders Hüter sein?“. Ich war in einer doppelten Funktion dort: einerseits als Co-Moderatorin und andererseits als Referentin zum Thema „Gesellschaftliche Verantwortung“. Wir hatten die ganze Tagung darauf aufgebaut, dass jede/r TeilnehmerIn sich mit dem eigenen Zugang und persönlichen Erleben dem Thema nähern kann. Ausgehend von Persönlichkeitsmodellen konnte jede TeilnehmerIn bereits am ersten Abend in ihre eigenen Muster und Strukturen eintauchen. Mein Fachinput am Samstagvormittag bot einen Einblick in das Verantwortungsdenken und den Diskurs in der Wirtschaft. Am Nachmittag gab es in verschiedenen Workshops wieder die Möglichkeit sich mit der individuellen Zugangsweise auseinanderzusetzen.

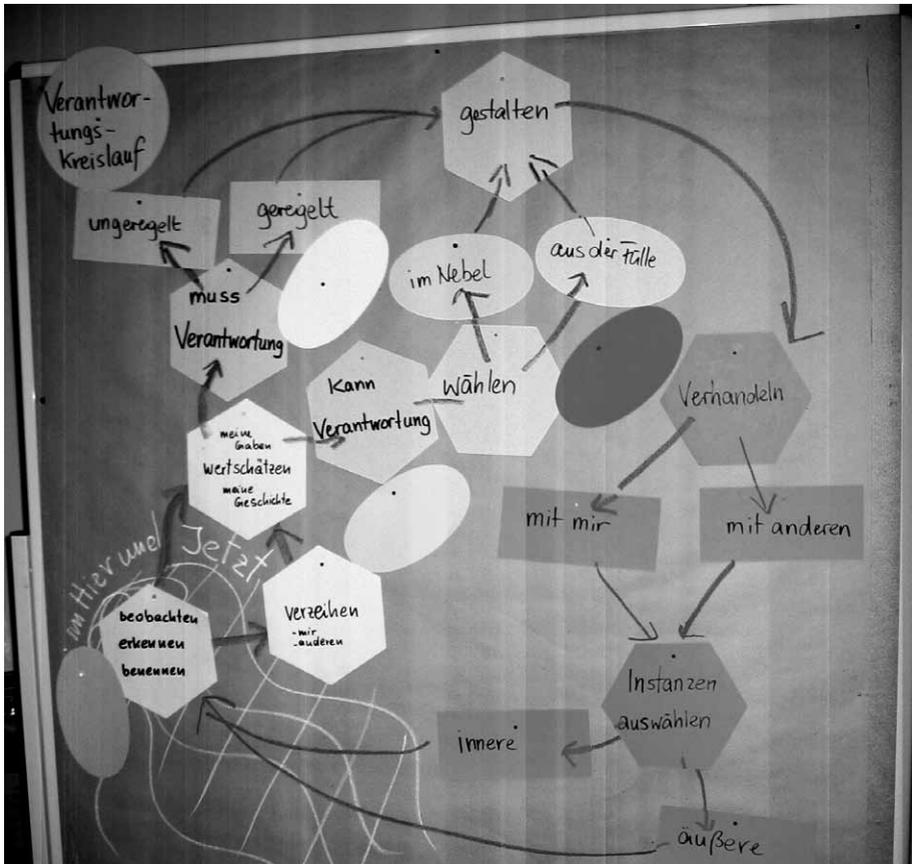
Die TZI-eigene Form der kontinuierlichen Weiterplanung einer solchen Veranstaltung, die so genannte rollierende Planung, führte Samstagabend zu einer langen Analysephase im Leitungsteam. Wir stellten uns die Frage, wo die Gruppe jetzt steht und was sie braucht um die Tagung gut abschließen zu können. Durch die sehr subjektiven Gesichtspunkte war es zu einer starken Verwirrung gekommen, was überhaupt mit Verantwortung gemeint ist, und eine gemeinsame Diskussion des Themas wurde immer schwieriger.

Wir waren auf der Suche nach dem Zusammenhalt, dem großen Überblick über die vielen kleinen Bausteine, die in den Gesprächen und Workshops zusammen getragen worden waren. Wir definierten als nächsten logischen Schritt die Notwendigkeit der Abstraktion und der Systematik. Das Thema am Sonntagvormittag war seit Monaten mit „Man ist nie ganz mächtig und nie ganz ohnmächtig! (Ruth Cohn) - Auf der Suche nach den

Stützrädern auf unserem Fahrrad des Lebens. Impulse zur eigenen Praxis“ klar definiert. Und gleichzeitig so weit gefasst, dass es einen guten Bogen für unsere Zusammenfassung darstellte. Wir präsentierten einen eigens entwickelten „Verantwortungskreislauf“, der ein guter Überblick war über die verschiedenen Prozessschritte, an denen Entscheidungen notwendig sein können. Durch diese Verallgemeinerung und Abstrakti-

on hatten die TeilnehmerInnen die Möglichkeit zu einem gemeinsamen WIR zu kommen. Durch die sehr sachliche, aber organisch aus dem Prozess gewachsene Struktur, die wir zeigten, konnte sich jede/r TeilnehmerIn verorten, und das gemeinsame Gespräch wurde unterstützt. Die Verwirrung, die durch die Vielfalt an Facetten entstanden war, hat sich dadurch aufgelöst.

DER VERANTWORTUNGSKREISLAUF ENTSTAND ÜBER NACHT



IRENE KERNTHALER-MOSER

MODERATION ALS GESTALTUNG EINES LERN-ABENTEUERS

Helmut Reiser, Professor für Sozialpädagogik, hat am Internationalen Austauschtreffen für TZI 2010 einen interessanten Aspekt des Lernens eingebracht, nämlich die Bedeutung des Abenteuers beim Lernen. Es lässt sich wissenschaftlich nachweisen, dass abenteuerhafte Erlebnisse besser erinnert werden. Je fremder etwas ist, je weniger deduktiv, je unerwarteter in diesem Kontext, umso abenteuerlicher wird es erlebt und dadurch besser gemerkt. Reiser bezeichnet dies als Romantisierung des Lernprozesses. In der Romantik stehen die Gefühle des Menschen im Mittelpunkt. Wenn das Romantische, die Beziehung fehlt, dann ist Lernen kaum möglich. Jedes Lernen beginnt mit einer emotionalen Beziehung.

Reiser weist schlüssig nach, dass in der TZI die drei Perspektiven, die romantische, die pragmatische und die theoretische Perspektive gleich wichtig sind. Die Theorie vertritt die ES-Ecke und versteht TZI als Konzept. An der ICH-Ecke situiert er die Romantik, die TZI als Kunst idealisiert. Und auf der WIR-Ecke lokalisiert er die pragmatische Perspektive, die TZI als Handwerk versteht. Er vertritt die Ansicht, dass für ein lebendiges Lernen alle drei Perspektiven notwendig sind und die TZI mit dem Modell der dynamischen Balance diesem menschlichen Bedürfnis am geeignetsten entgegen kommt. Meine Intervention mit dem Wolf im Schafspelz hat den Tatbestand des Unerwarteten im Rahmen der Tagung sicherlich erfüllt. Und durch die Erhöhung der Vielfalt an emotionalen Zugängen haben die TeilnehmerInnen mehr Möglichkeiten bekommen, zu einem der Menschen am Podium so etwas wie eine emotionale Beziehung aufzu-

bauen. Das Feedback der TeilnehmerInnen und der VeranstalterInnen auf meine Intervention war sehr positiv. Möglich war mir diese Form der Steuerung des Prozesses nur durch das Prinzip der teilnehmenden Leitung geworden. Ich hatte mich als Teilnehmerin dieser Veranstaltung immer wieder gefragt, wo denn die Gefühle, meine Emotionen ihren Platz hätten im offiziellen Programm. Und ich habe diesen Eindruck dann umgesetzt in eine angemessene Intervention.

EIN BISCHEN KOOPERATION GEHT IMMER

Ich habe mit einigen Beobachtungen diesen Artikel angefangen und möchte enden mit einigen Thesen zur Gestaltung von Veranstaltungen:

- *Beteiligung bei Großveranstaltungen ist aus meiner Sicht immer möglich und oft notwendig.*
- *Um Kooperation zu ermöglichen muss auch Begegnung von Mensch zu Mensch möglich sein. Wenn wir nicht die Gefühle der TeilnehmerInnen ansprechen, dann werden wir sie auch inhaltlich nicht erreichen.*
- *Bei der Gestaltung einer guten Veranstaltung sind zwei Faktoren entscheidend:*
 - *Sich die Bedürfnisse aller Beteiligten vor Augen führen und entsprechend berücksichtigen*
 - *Die Veranstaltung in ihrem Rhythmus immer wieder durchdenken*
- *Die Person des Moderators, der Moderatorin prägt das kommunikative Klima einer Veranstaltung entscheidend mit.*

Moderation – lebendig und interaktiv – kann zur Erhöhung des Kontaktes, der Kooperation und des Verständnisses füreinander sehr viel beitragen.

FUSSNOTEN

¹Kersten Reich (Internationale Lehr- und Lernforschung, Universität Köln)

²Cohn, Klein: S. 93

³Hintner, Middelkoop, Wolf- Hollander, Handbuch TZI S.183

LITERATURNACHWEIS

- Handbuch Themenzentrierte Interaktion. Hrsg. Mina Schneider-Landolf, Jochen Spielmann und Walter Zitterbarth, Vandenhoeck & Ruprecht 2009
- Großgruppen gestalten mit Themenzentrierter Interaktion. Ruth Cohn, Irene Klein, Grünewald Verlag, 1993

EINE VIRTUELLE LERNGRUPPE THEMENZENTRIERT LEITEN

Ein Erfahrungsbericht

TIMM KLOTZ

TIMM KLOTZ

„Das hat ja schon mal geklappt – schwitz. Bin gespannt, wie sich das so entwickelt im virtuellen Raum,“ schreibt R. im Forum „Cyber-Café“ im Internet-basierten Lernsystem der Universität X.

Er gehört zu einer Gruppe von 22 Menschen aus dem Kulturbereich, die im Rahmen einer Weiterbildung zum „Kulturmanager“ bei mir Projekt-Management lernen wollen. Das „schwitz“ ist vom anfänglichen Vermittlungs-Medium verursacht, der Internet-basierten E-Learning-Umgebung „Ilias“¹ und meiner Zumutung an die TeilnehmerInnen, sich eines für sie gänzlich ungewohnten Mediums zu bedienen.

1. WARUM ÜBERHAUPT E-LEARNING?

Das Weiterbildungsangebot der Universität X richtet sich an Menschen, die Berufe im Kulturbereich ausüben bzw. sich mit der Fortbildung einen Weg in einen

solchen Beruf eröffnen wollen. Es wird bundesweit ausgeschrieben und steht in Konkurrenz zu ähnlichen von anderen Veranstaltern. Es muss einerseits durch inhaltliche und didaktische Qualität überzeugen, was zu einem bestimmten Aufwand an Seminartagen führt. Andererseits besteht die Zielgruppe zumeist aus Selbstzahlern, worauf man beim Preis Rücksicht nehmen muss. Als Ausweg aus diesem Zielkonflikt bietet sich an, Kosten zu sparen, indem ein Teil des Stoffes per E-Learning vermittelt wird. Hierzu wird aus dem Curriculum versuchsweise das Modul „Projekt-Management“ ausgewählt. Es bietet nämlich eine Fülle von Theoriewissen, das sich gut im Selbststudium aneignen lässt. Ein lesbares Skript und lebendig gestaltetes E-Learning sollen diesen Prozess unterstützen. Wohlgemerkt: Es handelt sich um einen Pilot-Versuch. Von sei-

nen Ergebnissen wird die Entscheidung abhängen, ob und ggfs. in welchem Umfang das E-Learning-Modul in das Curriculum integriert wird. Die Bearbeitung einer Projektaufgabe erfordert stets Arbeit im Team. Neue Internet-basierte Kommunikationsmittel (E-Mail, Videokonferenzen, gemeinsame Ablage von Daten auf einem Server, der übers Internet („in der Cloud“) allen Beteiligten zur Verfügung steht usw.) werden zunehmend eingesetzt, um räumlich und zeitlich verteilte „virtuelle“ Teams bei ihrer Zusammenarbeit zu unterstützen. Die gemeinsame Bearbeitung von Lernaufgaben von zu Hause aus simuliert eine solche virtuelle Teamsituation und lässt die TeilnehmerInnen mit den Medien und den Gruppenprozessen, die dabei entstehen, Erfahrungen sammeln. Derartige Erfahrungen gehören zu den Lernzielen.

Nach den anfänglichen 14 Tagen E-Learning wird der Stoff per Präsenzunterricht 3 Tage lang vertieft und an Praxisbeispielen der TeilnehmerInnen geübt. Korrekterweise müsste ich deshalb von „Blended Learning“ sprechen. Im Folgenden konzentriere ich mich aber auf die Darstellung der E-Learning-Phase.

2. ANKOMMEN, ERSTE ORIENTIERUNG

Gleich zu Beginn der Weiterbildungsreihe bearbeiten die TeilnehmerInnen mit der Weiterbildungsleiterin ihre Ankommens-Themen: Kennenlernen untereinander, Verabredungen über die Art der Zusammenarbeit,... in Form einer Präsenz-Veranstaltung in der Universität. Im Rahmen dessen haben wir eine knappe Stunde eingeplant, um mich selbst kurz vorzustellen und in das E-Learning-System Ilias einzuführen. In der kurzen Zeit häufen sich die Fragen zu dem un-

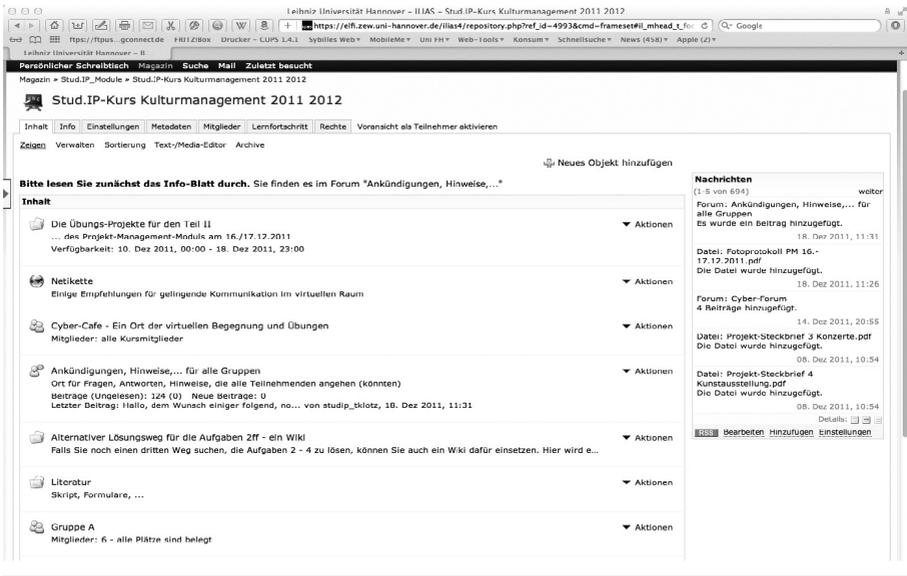
bekanntes Ilias. Nervosität (Versagensängste?) zeigen sich gerade bei jenen, die noch wenig Praxis mit Computern mitbringen. („Ich bin Künstler. Ich mag keine Computer, ich benutze so was nur notgedrungen ...“)

Es geht inhaltlich um Fragen wie: Wie heißen die Internetadressen? Wie bekomme ich Zugang zum System? Wo kann ich mein Passwort ändern? Bei mir geht das nicht so wie vorgeführt: Was mache ich falsch? Deutlich wird dabei, dass hier die Langsamsten (im Jargon die „Newbies“) das Tempo vorgeben sollten. Die Erfahreneren in der Gruppe (die „Nerds“, die sich auch dabei zeigen) unterstützen ihre hilfsbedürftigen KollegInnen dabei spontan, bereitwillig und geduldig.

Der Globe eines jeden Teilnehmers in Bezug auf das Kommunikationsmedium – ausgedrückt als seine Geschichte, seine Vorerfahrungen damit, seine (Un-)Befangenheit gegenüber dem Medien Computer und Internet - unterscheidet sich deutlich von dem der anderen. Bei allen sind die Neugierde und die Bereitschaft groß, sich selbst damit auszuprobieren. Diese Motivation treibt voran, auch wenn es Misserfolge dabei gibt. Und es wird im Nachhinein deutlich, dass es uns bei der Zeit-Planung geholfen hätte, wenn wir die Vorkenntnisse der Teilnehmenden in Bezug auf die neuen Medien gekannt und ein Merkblatt zu Ilias (Wie komme ich da rein? Wie navigiere ich darin?) vorbereitet hätten.

Es ist bei der Gruppengröße hilfreich, wenn – wie dort im Uni-Rechenzentrum – ein Rechner mit Beamer-Projektion vorhanden ist und jede/r einen eigenen Bildschirm zum Üben hat. Das erste Erfolgserlebnis besteht darin, „angekommen zu sein“, d.h. diesen Bildschirminhalt zu Gesicht zu bekommen:

ABB. 1



TIMM KLOTZ

3. DIE LERNUMGEBUNG

Es gibt auf dem Markt eine Reihe von Web-basierten Lernumgebungen, auch kostenlosen. Die deutschen Hochschulen haben sich auf das System Ilias geeinigt. Deshalb steht hier keine Alternative zur Wahl. Es lohnt sich allerdings, sich andere Lösungen (z. B. moodle)² anzusehen. So gibt es in dem beschriebenen Beispiel Eigenschaften von Ilias, an denen sich die Teilnehmer gerade zu Anfang reiben. Zum Beispiel erwartet die benutzte Version, dass ein Benutzer seine Eingaben spätestens nach 20 Minuten zur Speicherung „absendet“. Versäumt er das, wird er vom System zwangsweise abgemeldet und alle seine Texte, die er bis dahin erfasst hat, gehen verloren: eine Quelle von verständlichem Frust. Andererseits hat das zur Folge, dass die Beiträge ihre anfängliche epische Breite verlieren, was der Lesbar-

keit zugutekommt. Die Lernumgebung für den Kurs habe ich in eine Reihe von Rubriken gegliedert (vgl. Abb. 1):

- „**Netiquette**“: *Darunter sind eine Reihe von Empfehlungen versammelt, wie Menschen sich in virtuellen Arbeitsgruppen, in Internet-Foren möglichst verhalten sollten. Manches ist ähnlich den TZI-Hilfsregeln, anderes ist medienspezifisch ergänzt.*³
- „**Cyber-Café**“: *Wie in einem realen Café trifft man sich in diesem Forum mit anderen Teilnehmenden und schlürft seinen virtuellen Kaffee.*⁴ *Man kann fremden Gesprächen lauschen (mitlesen) oder sich an einem Gespräch aktiv beteiligen (d.h. einen eigenen Beitrag "posten") und sogar ein neues Thema ("thread") eröffnen. Hier können sie das Medium und dabei sich ausprobieren und ihre Erfahrungen gemeinsam reflektieren, um orts- und medienkundig zu werden.*

- „**Ankündigungen, Hinweise ...**“: *eine Art schwarzes Brett, wo fachliche oder Technik-bedingte Fragen von allgemeinem Interesse gestellt werden, die ich beantworte. Und es ist der Ort für meine Erläuterungen zu den Aufgabentexten, Erinnerung an die Termine etc.*
- „**Literatur**“: *Hier findet die Lerngruppe einen Lehrtext zum Selbststudium, Unterlagen zur praktischen Steuerung von Projekten, später die Fotoprotokolle der Präsenz-Veranstaltungen.*
- „**Gruppen-Bereiche A bis D**“: *Hier – und nur hier – habe ich die 22 TeilnehmerInnen für die Dauer der E-Learning-Phase in vier etwa gleich große Gruppen aufgeteilt. Die zu bearbeitenden Aufgaben sind in allen Gruppen gleich formuliert. Doch davon später.*

Wie in mündlichen Diskussionen fällt es manchen – trotz genauer Hinweise in jeder Rubrik – schwer zu entscheiden, wohin ein bestimmter Beitrag gehört: In welches Forum? In welchen Kontext? So kommt es vor, dass jemand in einem der inhaltlich-thematischen Gruppenbereiche A bis D eine Frage anschnidet, die grundsätzlich alle interessieren dürfte. Solche Beiträge verschiebe ich ins Forum „Ankündigungen / Hinweise“ und beantworte sie dort gleich für alle. Insofern fördert diese Rubrik ein gemeinsames Verständnis vom THEMA, von der Art und Weise seiner Bearbeitung und von hilfreichen Absprachen bzgl. der Zusammenarbeit, was dem WIR zugutekommt.

Das Forum „Cyber-Café“ wird zunehmend benutzt wie ein Pausentreff und auch für ganz persönliche Anliegen (Zitat: „Hallo, ihr lieben angehenden KM'ler! Ich nutze jetzt mal das Café, um ein bisschen zu quatschen, zu grüßen und Werbung zu machen für "mein"

nächstes Konzert. Am (...) um (...) findet das nächste Konzert der Reihe "Musik (...)" statt ...“.) Viele ICHs zeigen sich und ihre künstlerischen Werke und lassen sich bewundern. Sie treffen dort multilaterale Verabredungen auch außerhalb des Kurses. Die Vorstellungsrunde zu Anfang in der Präsenz setzt sich hier fort: Das WIR wird durch den Austausch über „Ilias“ mit den vielfach sprudelnden Beiträgen in den Foren gestärkt. Die Technik-bedingten Beschwerden des gemeinsamen GLOBEs der Lernumgebung Ilias werden so erträglich.

4. DIE LERNZIELE DER E-LEARNING-PHASE

Mit dem E-Learning-Teil des Moduls „Projekt-Management“ verbinde ich die Erwartung, dass die TeilnehmerInnen

- *sich in vier parallelen virtuellen Lerngruppen organisieren und arbeitsfähig werden;*
- *sich in Einzelarbeit die theoretischen Grundkonzepte des Projekt-Managements durch Lektüre des Skriptes aneignen;*
- *lernen, sich in der virtuellen Gruppe eigeninitiativ und kooperativ zu bewegen und von persönlichen Standpunkten zu gemeinsam getragenen Entscheidungen zu kommen und*
- *an einem vorgegebenen Übungsbeispiel drei grundlegende Planungsschritte (Grobkonzept, Projekt-Strukturplan und grobe Risiko-Analyse /-Prophylaxe) in der Rolle von Projektteam-Mitgliedern vollziehen.*

Zur Erreichung dieser Lernziele habe ich den Gruppen entsprechende Arbeitsaufgaben gestellt. Wobei alle Gruppen die gleichen Aufgaben erhalten, die in schriftlicher, zeitversetzter Kommunikation in aufgaben-spezifischen Foren als Gruppen-Aktivität zu lösen sind.

5. DIE GRUPPENAUFGABEN IM E-LEARNING

AUFGABEN FÜR DIE GRUPPE IM E-LEARNING

AUFGABE	LERNZIELE	AUFGABEN-TEXT
1	<i>Sich vertraut machen mit dem Medium und mit den anderen in der Gruppe</i>	<p>a) Beschreiben Sie, welche Erfahrungen Sie mit dem Internet und solchen Lernforen besitzen: Sind Sie eher ein "Nerd" oder ein "Newbie"?</p> <p>b) Und in welcher Rolle haben Sie bereits an Projekten mitgewirkt? Worin bestand das Projekt-Ziel?</p> <p>c) Reagieren Sie bitte auf (mindestens) einen Beitrag der anderen Gruppen-Mitglieder.</p>
2	<i>Grobplanung: Wir einigen uns in der Gruppe auf einige Arbeitspakete</i>	<p>Bitte lesen Sie die Projektskizze für den Beitrag einer Musikschule zu einem Stadtfest.</p> <p>a) Schlagen Sie hier 4 verschiedene Beiträge zum Festprogramm vor (z. B. ein Musical, ein Chorstück, ein Bläserkonzert u. ä. m.), die von den Kindern und Lehrern der Musikschule aufgeführt werden könnten / sollten.</p> <p>b) Einigen Sie sich in Ihrer Gruppe auf 3 Beiträge.</p>
3	<i>Einen Projektstrukturplan (PSP) erstellen</i>	<p>a) Ausgehend von den 3 Programmbeiträgen zum Stadtfest aus Aufgabe 2: Schlagen Sie 3 größere Arbeitspakete vor mit jeweils 3 - 6 dazugehörigen Aufgaben, die in Summe dazu dienen, die Programmbeiträge vorzubereiten, zu finanzieren, aufzuführen und nachzubereiten. Es mag empfehlenswert sein, dass Sie sich hier die Arbeit untereinander</p>

4

Risiken analysieren

aufteilen: Je 2 - 3 von Ihnen spezifizieren zusammen ein anderes Aufgabenpaket.

b) Einigen Sie sich auf einen gemeinsamen Projektstrukturplan (PSP).

Was könnte die Aufführungen Ihrer Programmbeiträge in Frage stellen? Welche Risiken gibt es?

a) Sammeln Sie drei verschiedene Risiken.

b) Reagieren Sie auf einen Beitrag eines anderen Gruppenmitglieds und schlagen Sie je eine Gegen-/Alternativ-Maßnahme vor, die das jeweilige Risiko begrenzen hilft.

Für jede einzelne Aufgabe setze ich eine eindeutige Zeitspanne mit Datum und Uhrzeit fest, innerhalb der die jeweilige Aktivität in der Gruppe zu vollziehen ist, jeweils ca. 4 Tage lang. Damit möchte ich erreichen, dass die Gruppen nicht von Nachzülern aufgehalten werden und die Aufgaben auch in einer logischen Reihenfolge erfüllen. Die Teilnehmer haben sich da auch sehr diszipliniert verhalten. Spätestens nach einer Woche fühlen sich auch die Ungeübten sicher und agieren fleißig mit. Geholfen hat ihrem Selbstvertrauen sicherlich, dass sie bei auftretenden Schwierigkeiten nie länger als 2 – 3 Stunden auf Hilfe warten mussten, Hilfe von den anderen Gruppenmitgliedern, der Programmleiterin, vom Helpdesk des Rechenzentrums oder von mir. Da scheint der hohe personelle und zeitliche Aufwand durch, den diese Betreuungsarbeit, neudeutsch „E-Tutoring“, erfordert.

6. KONZEPTIONELLE ÜBERLEGUNGEN

TZI-erfahrene LeserInnen werden in dem Ablauf Ähnlichkeiten, aber auch Unterschiede im Vergleich mit den Modellen von Helga Beltz⁵ und Angelika und Eike Rubner⁶ bemerken. Das Medium und die Asynchronizität der Kommunikation erfordern einige Anpassungen bei der Lernplanung.

6.1 LERNUMGEBUNG PLANEN UND EINRICHTEN, E-LEARNING UND LERNEN IN PRÄSENZGRUPPEN ABSTIMMEN

Während in TZI-Kursen die Vorbereitung sich üblicherweise auf die Ortswahl, die Themenformulierung und Wahl von passenden Strukturen für einige Anfangssitzungen konzentriert, verlagert die Planung beim Blended Learning diese Vorbereitungen in die – *inhaltliche Abgrenzung und Verknüpfung von Präsenz- und E-Learning-Phasen,*

- *didaktisch-methodische Planung des gesamten Moduls und*
- *Ausgestaltung der Lernumgebung.*

- *sie für ihre ersten erfolgreichen Schritte zu loben und*
- *beginnende Dialoge unter den TeilnehmerInnen zu fördern.*

Je kognitiver das Lernziel ist, desto eher eignet sich E-Learning. Bei Lernaufgaben, die auf eine Einstellungs- und Verhaltensänderung abzielen, halte ich E-Learning für ungeeignet. Bei vielen kognitiven Lernzielen lässt sich auch ein emotionaler oder intuitiver Zugang finden, gerade mit den Methoden des Lebendigen Lernens der TZI. Deshalb plädiere ich für die Mischform „Blended Learning“. Die Vorfertigung der Bereiche, die Foren und ihre Aufgabenstellungen sowie die Einteilung in Arbeitsgruppen muss weit mehr vorausgedacht und geplant werden. Der Aufwand nämlich, je nach dynamischer Balance in der Lerngruppe Foren-Themen und -Strukturen nachträglich anzupassen, ist hoch. Dies kann evtl. technische Fehler einschleppen, die die Lerngruppe u.U. behindern.

6.2 DEM EINZELNEN ZUGANG VER-SCHAFFEN, ERFOLGSERLEBNISSE VERMITTELN

In meinem Beispiel ist der Fokus der allgemeinen Aufmerksamkeit zunächst eher auf die gemeinsame Schwierigkeit im Umgang mit der neuen Technik Computer, Ilias, Foren,... gerichtet.

Jede/r hat hier zunächst seine ganz persönlichen Hürden dabei zu überwinden, sich Zugang zum Lernsystem zu verschaffen. Leitungs-Intervention erfordert hier,

- *ein Lernsystem mit möglichst niedrigen Zugangshürden einzurichten,*
- *den TeilnehmerInnen beim Zugang (möglichst rasch) zu helfen bzw. „Vermissten“ nachzugehen, um die Ursache für ihr Fehlen abzustellen,*

Ein Weg, den schriftlichen Dialog anzuschieben und am Laufen zu halten, besteht u.a. darin, eigene Beiträge an andere möglichst mit einer offenen Frage abzuschließen. Beispiel: „... Ich habe gute Erfahrungen mit (...) gemacht. Wie sehen Ihre Erfahrungen dabei aus? Neugierige Grüße T.K.“ Dabei stellt sich anfangs die Gruppe als Summe von einzelnen eher noch unverbundenen ICHs dar.

6.3 EIN ONLINE-WIR AUFBAUEN, DEN ONLINE-GLOBE ERKUNDEN

Ich habe den Teil in meinem o.g. Kurs gesplittet in zwei Teile: Der erste Teil findet für alle gemeinsam in dem „Cyber-Café“-Forum statt. Das ist als Gewöhnungsübung, als Brücke zwischen ihrem gewohnten sozialen Leben und der virtuellen Welt hier gedacht. Hier können sie ihren anfänglichen Frust über misslungene Aktionen loswerden („Mein ganzer langer Beitrag ist weg!“), sich untereinander helfen und so das Werkzeug Ilias mit seinen Funktionen kennen und nutzen lernen. Ängste vor möglichem Virenbefall des eigenen Computers werden geäußert: „Verfügt (Ilias) über einen eigenen Virenschirm?“ Ich lese mit und unterstütze, wo nötig.

Der zweite Teil findet zeitgleich in den 4 parallelen Gruppenforen statt, diesmal themenzentriert, vgl. Aufgabe 1. Die Größe der einzelnen Arbeitsgruppen liegt bei 5 – 6 Personen. In dieser überschaubaren Größe lässt sich in einem Forum noch ein nachvollziehbarer Dialog führen. Zu viele TeilnehmerInnen würden den Verlauf zu schnell, zu unübersichtlich machen. Die TeilnehmerInnen er-

gängen ihr Profil auf der Plattform zu meist durch ein Foto von sich, von ihren Kunstwerken und Links auf Webseiten, die ihre beruflichen Tätigkeiten demonstrieren: Sich vertraut machen, sich wiedererkennen aus der Vorstellungsrunde in dem anfänglichen Präsenzteil, scheint ihr Motiv zu sein. Sie bauen an ihrem Gruppen-WIR und gewinnen Praxis mit dem Kommunikationsmittel. Der Prozess verläuft lebhaft und zügig, getrieben von der Neugier aller. Und sie werden für ihre Beiträge schnell mit einer Reaktion von anderen wahrgenommen und damit belohnt.

Zwei Interventions-Arten zum Aufbau eines virtuellen Teams und zur Ergebnissicherung seien hier erwähnt, auch, wenn sie so Medien-typisch gar nicht sind:

– „**Weben**“: *Damit ist gemeint, dass der E-Moderator Gedankenfäden aus Beiträgen verschiedener TeilnehmerInnen zueinander in Beziehung setzt („verwebt“) und die jeweiligen Autoren bittet, sich zu den Parallelen / Unterschieden etc. inhaltlich zu äußern.*

– „**Zusammenfassen**“: *Ist eine Arbeitsaufgabe in einem Forum abgeschlossen, schreibt der Moderator (oder ein/e TeilnehmerIn) eine Zusammenfassung des Dialogs, eine Art Quintessenz. Dieser letzte Beitrag im Forum hilft später anderen, z.B. zu spät Gekommenen, die geleistete Arbeit selbst bei einem unübersichtlichen Diskussionsverlauf nachzuvollziehen.*

6.4 AM THEMA ARBEITEN: LERNMATERIALIEN NUTZEN, INFORMATIONEN SAMMELN, GEMEINSAME ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN, ROLLEN AUSDIFFERENZIEREN

Die Aufgabe 2 (vgl. oben) erfordert, dass die TeilnehmerInnen das Skript zumindest bis zu einem gewissen Teil durcharbeiten, um zu einer – zunächst indivi-

duellen – Lösung zu kommen. Es wäre allerdings eine langweilige Unternehmung, wenn jede/r in der Gruppe nur seine eigene Lösung im Forum veröffentlichte. Durch die Vorgabe, aus 6 individuellen Vorschlägen mit je 4 Komponenten sich auf ein gemeinsames Konzept mit nur 3 Komponenten zusammen zu raufen, wird Interaktion erzeugt (vgl. oben: „Weben“). Und genau diese Erfahrung – Ich schreibe was, werde wahrgenommen von den andern, die reagieren (häufig im ¼-Stunden-Takt) darauf, das Ganze auch unter Termindruck – macht die Gruppenarbeit lebendig und ergiebig.

Hier beobachte ich im Verlauf einige Konflikte: Alle in der Gruppe sollen sich ja persönlich äußern und dann auf mindestens einen Beitrag anderer reagieren. Einige fangen in der Zeitspanne sehr früh an, andere warten fast bis zum Ablauf der Frist, bis sie sich zu Wort melden. Wieder andere fallen in der Gruppe unangenehm auf, weil sie offensichtlich die Aufgabe nicht recht gelesen (verstanden?) haben und was ganz anderes tun als erwartet.

An einigen Stellen habe ich zwar Missverständnisse ausräumen müssen, häufig hat sich die Gruppe aber selbst reguliert. Eine virtuelle Gruppe, die ihre Binnenstruktur noch nicht gefestigt und noch kein Entscheidungs-Verfahren entwickelt hat, versucht zunächst Entscheidungen im Konsens als Peers zu treffen. So lautet meine Beobachtung. Das entpuppt sich als nicht einfach. Im Verlauf tendieren die Gruppen deshalb dazu, sich in Rollen auszudifferenzieren. Sie suchen unter sich informelle KoordinatorInnen. Kriterium dabei ist meist, dass der/die Betreffende besonders mühelos mit den Computeraufgaben zurecht kommt: z. B. Ergebnisse in einer Excel-Tabelle oder einem Wiki darstellen oder

Dateianhänge auf die Lernplattform hochladen kann. Sie sind sehr engagiert bei der Sache: Beiträge werden in den 14 Tagen, die insgesamt für die Bearbeitung zur Verfügung stehen, von morgens 9 bis nach 23 Uhr veröffentlicht. Die meisten liefern weit mehr Beiträge ab, als in der Aufgabe gefordert.⁷ Das hält mich in der Zeit ziemlich in Atem. Schließlich bin ich immer wieder mal direkt angesprochen oder eine Gruppe verrennt sich im Verständnis dessen, was erwartet wird. Dies erfordert eine sehr zeitnahe Reaktion. Eine Teilnehmerin schreibt dazu: „... im Endeffekt (...) ist eine permanente Kommunikation – offener Austausch das A und O im Projektmanagement ...“

Nicht oder tagelang verzögert zu reagieren, erzeugt bei etlichen TeilnehmerInnen dagegen ein Gefühl der Desorientierung und Demotivation, befürchte ich. Vier Aufgaben dieser Art sind in 2 Wochen gerade zu schaffen, zumal, wenn es sich um Arbeit handelt, die neben dem Beruf erledigt werden muss wie bei allen hier. Viele haben sich im Nachhinein mehr Zeit für die Bearbeitung gewünscht.

7. ÜBERGANG VOM E-LEARNING-ZUM PRÄSENZ-TEIL

Die Bearbeitungszeit endet am gleichen Tag, an dem das Modul mit einer Präsenzveranstaltung fortgesetzt wird. So soll ein direkter Übergang zwischen den beiden Vermittlungsformen ermöglicht werden. Der folgende Präsenzteil umfasst drei Arbeitstage. Der erste Tag ist der Aufgabe gewidmet, die begonnenen Modellprojekte aus der E-Learning-Zeit weiter zu planen: Kosten- und Zeit-Kalkulation, Qualitätskriterien,... um die Übung an dem fiktiven Beispiel abzuschließen. Was folgt, ist eine Pause von ca. 3 Wochen. In der Zeit schlagen die TeilnehmerInnen aus ihrer jeweiligen

Arbeit Projektaufgaben vor. Ich wähle unter didaktischen Gesichtspunkten eine Konzertreihe, eine Ausstellung, eine Licht-Performance und ein Kurzfilmprojekt aus. Die 2 letzten Tage sind nun der Planung dieser Projekte gewidmet. In vier neu zusammengesetzten Teams werden sie bearbeitet. In Plenumsrunden werden jeweils die Zwischenergebnisse der Planungen vorgestellt und die Gruppenprozesse analysiert. Mittels kollegialer Beratung unterstützen wir gemeinsam einzelne TeilnehmerInnen bei bestimmten Projektaufgaben aus ihrem beruflichen Kontext. Das soll hier aber nicht näher erörtert werden.

8. FEEDBACK DER TEILNEHMERINNEN ZUM E-LEARNING-MODUL

Zu Beginn des Präsenzteils sollen die TeilnehmerInnen zunächst zurückblicken auf die geleistete Arbeit und reflektieren wie sie das erlebt haben und auf diese Weise Abschied nehmen von der E-Learning-Phase: vgl. das nächste Kapitel. Etliche TeilnehmerInnen erleben das anders, als ich es erwartet habe: Sie vermissen die dichte Internet-Kommunikation in ihrer Kleingruppe. Jetzt in der Gesamtgruppe ist es nicht mehr so überschaubar und nah wie vorher. Für sie hätte es so weiter gehen können – durchaus auch parallel zu den Präsenztagen, die nun folgen. Ausdruck eines nicht vollzogenen Abschieds? „Stellen Sie uns doch noch ein paar Aufgaben, Herr K.“ Ich folge dem Wunsch nicht. Das Rückschau-Thema lautet: „Rückblick auf 2 Wochen E-Learning: Wie erging es mir und uns mit
– dem Thema ‚Projekt-Management‘,
– dem Medium Ilias,
– der Zusammenarbeit in der Gruppe und mit
– dem E-Tutor T.K. und anderen⁸?“

HIER DIE ERGEBNISSE:

RÜCKBLICK AUF 2 WOCHEN E-LEARNING: WIE ERGING ES MIR UND UNS MIT ...





FAZIT

Das positive Echo hat mich gefreut und bestärkt in manchen konzeptionellen Überlegungen. Ändern würde ich künftig folgendes:

1. Ich würde versuchen, meine Leitungsaufgaben künftig auf zwei Funktionsträger mit unterschiedlichen Rollen aufzuteilen:
 - auf einen Fachtutor, der den Gruppenprozess steuert, die fachlichen Fragen bei der Gruppenarbeit beantwortet und in Konfliktsituationen moderiert und
 - auf einem Medientutor, der bei dem technischen Umgang mit der Lernumgebung behilflich ist – sowohl
 - als technischen Berater für den Fachtutor beim Aufbau der Lern-

umgebung im Rahmen der Vorbereitungen als auch im Verlauf

→ als Lernbegleiter für die TeilnehmerInnen bei ihren Anfangsschwierigkeiten mit dem neuen Medium. Er kann z.B. dem Helpdesk des Rechenzentrums angehören.

2. Vor Beginn würde ich von den TeilnehmerInnen Informationen über ihr individuelles Vorwissen (und Ängste) bzgl. Internetbasierten Kommunikationsmitteln wie z. Bsp. Foren und Dateiupload-Funktionen erheben, etwa durch eine Fragebogenaktion. Diese Information fließt dann in die Feinplanung der Einführungsveranstaltung für die konkrete Gruppe ein: Wie weit muss ich da jeweils ausholen? Was kann

ich als bekannt voraussetzen? Wie viel Zeit und Lehrpersonal benötigt das?

3. *Einige Zeit vor der Auftakt-Veranstaltung würde ich eine Art Kurz-Bedienungsanleitung für Ilias und die Zugangsdaten zu Ilias versenden - in der Hoffnung, dass die TeilnehmerInnen ihrer Neugierde folgen und sich den Weg zu der Ilias-Oberfläche schon zu Hause suchen.*

Wie Ilias hier in der Lehre eingesetzt worden ist, stellt offensichtlich auch für die Universität X. Neuland dar. Andere Dozenten nutzen das Medium Internet bislang eher als Verteil-Service für ihre

Vorlesungsunterlagen. Versuche, veranstaltungsbegleitende Foren zu betreiben, stoßen bei Studierenden – wie ich selbst bei eigenen Vorlesungen erleben muss – auf wenig Echo. Was da fehlt, ist ein für Studierende erkennbarer Nutzen, Gebrauch von dem Angebot zu machen. Ich konnte mich hier weitgehend frei von einem nahen Prüfungsdruck bewegen, die TeilnehmerInnen waren eher intrinsisch motiviert, an der Sache und der lebendigen Vermittlungsmethode an einem gemeinschaftlichen Erfolgserlebnis interessiert und eben nicht an individuellen Credit-Points oder Noten.

FUSSNOTEN

¹Dieses Akronym steht für Integriertes Lern-, Informations- und Arbeitskooperations-System.

vgl. <http://www.e-learning.uni-koeln.de/132.html>

²<http://www.moodle.org>

³z.B. <http://www.usenetverwaltung.org/netiquette/>

⁴<http://www.netzkaffee.de/>

⁵Beltz, Helga: Auf dem Weg zur arbeitsfähigen Gruppe, Mainz, 1988

⁶Rubner, Angelika & Rubner, Eike: Die Entwicklungsphasen einer Gruppe-Grundkonflikte, Einstellungen dem Leiter gegenüber und Leiterinterventionen; in: Löhmer Cornelia & Standhardt, Rüdiger (Hsg.): TZI. Pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C.Cohn, Stuttgart, 1992.

⁷Die erfolgreiche Teilnahme an dem E-Learning-Modul ist eine der Bedingungen für den Erhalt des Zertifikats. Dabei wird aber nur die Quantität (mindestens 1 eigener Beitrag und mindestens 1 Stellungnahme zu einem Beitrag anderer) als Erfolgs-Kriterium herangezogen. Eine qualitative Bewertung gibt es nicht.

⁸Damit sind die Programmleiterin und Helpdesk-Mitarbeiter des Uni-Rechenzentrums gemeint

LITERATURNACHWEIS

- Salmon, Gilly: E-tivities, Der Schlüssel zu aktivem Online-Lernen, Zürich, 2004 (eine sehr lohnende Lektüre für die Gestaltung von verteilten Lerngruppen mit vielen praktischen Anregungen!)
- Duarte, Deborah L. & Snyder, Nancy Tennant: Mastering Virtual Teams, 2nd. Ed., San Francisco, 2001 (fokussiert auf die Auswahl der einzusetzenden Medien und das Steuern von räumlich verteilten, interkulturellen Projektgruppen)
- <http://www.e-learning.uni-koeln.de/132.html>

VERTRAUEN IN DER FÜHRUNGSARBEIT ERREICHEN

Was kann TZI dazu beitragen?

ELISABETH GORES-PIEPER

ELISABETH GORES-PIEPER

EINLEITUNG

Seit über 25 Jahren arbeite ich mit Führungskräften in unterschiedlichen Situationen, Branchen, Ländern, auf unterschiedlichen Hierarchieebenen und zu verschiedenen Anlässen. Ob im Strategieworkshop, im Einzelcoaching, im Managementtraining, im Führungseminar, im OE-Beratungsprozess oder in anderen Zusammenhängen – ein Thema zieht sich durch alles wie ein roter Faden: Vertrauen. Ohne Vertrauen funktioniert Führung nicht. Oder geht es vielleicht doch anders?

KENNEN SIE Z.B.:

- die Stechuhr, auch in moderneren Fassungen zur Anwesenheitskontrolle
- eine übertriebene Abstimmungs- und Besprechungskultur
- eine Informationsflut, die kaum noch beherrschbar, geschweige denn überschaubar bleibt
- eine zunehmend deutliche Angst vor Ver-

antwortung (bei Fehlern ist man dann schnell identifizierbar und schuldig) - eine stark wachsende Absicherungskultur?

Geht doch auch, irgendwie - jedoch: dahinter verbirgt sich mangelndes Vertrauen. Bei einer Firma konnte ich dazu eine merkwürdige Erfahrung machen. Die interne Organisationsabteilung hat festgestellt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Produktion sehr viele Überstunden angehäuft hatten. Der Betriebsrat forderte, dass dies enden müsse. Es traten Stresssymptome auf und erste gesundheitliche Schäden bei Einzelnen. Trotz intensiver Nachforschung und Befragung ließ sich keine wirklich logische Ursache erkennen.

Meine Firma erhielt den Auftrag, Seminare zum Thema Selbstorganisation, Stressabbau, Eigenverantwortlichkeit im Umgang mit Zeit usw. zu konzipieren und durchzuführen. Ich habe sie ge-

meinsam mit einem Mitarbeiter geleitet. Interessanterweise habe ich in diesen Seminaren die wirklichen Ursachen des Problem erfahren: Das Unternehmen hatte einen längeren Umstrukturierungsprozess hinter sich mit dem Abbau von Hierarchieebenen, Einführung von Teamarbeit in der Produktion, Verlagerung von Verantwortung nach unten, weniger „Hauptlinge“.

Viele tradierte Rollen und Funktionen wurden verändert. Und die Mitarbeiter hatten die Orientierung verloren, waren noch nicht in den neuen Rollen „angekommen“, waren teilweise verunsichert und entwickelten ein ziemliches Maß an Misstrauen, ob nun wirklich der ehemalige Vorgesetzte nichts mehr zu sagen habe, sie nicht mehr beurteilen würde, also wirklich entmachtet sei. Dadurch entstand eine Kultur der Absicherung, der Vergewisserung und die Besprechungen wurden häufiger und dauerten länger, da man sich ja immer öfter und mit immer mehr Personen abstimmen und rückversichern wollte.

Und gleichzeitig stieg der Druck auf die Produktion in Bezug auf Quantität und Qualität. Dadurch fielen immer mehr Kontrollen an...und man bildete immer mehr Kontrolleure aus. Vertrauen ist nicht messbar, kann in keinen Geschäftsbericht geschrieben oder an der Börse gehandelt werden, daher braucht es Mut, Zutrauen und Führungsfähigkeit.

WIE ALLES BEGINNT

Zu Beginn der Beziehung der Mitarbeiter und der Mitarbeiterinnen zu ihren Vorgesetzten sind die meisten Menschen bereit, ihren Vorgesetzten einen Vertrauensvorschuss zu geben. Was bedeutet das? Winfried Berner beschreibt es anschaulich:

„Am Anfang zwischenmenschlicher Beziehungen steht ein Vertrauensvorschuss. Wir wären gar nicht lebensfähig, wenn wir jedem, der uns auf der Straße begegnet oder neben uns in der U-Bahn sitzt, unterstellen würden, dass er uns möglicherweise verprügeln, ausrauben oder umbringen möchte... unser gesamtes Zusammenleben basiert auf einem Grundvertrauen darauf, dass unsere Mitmenschen halbwegs friedfertig, gesittet und verträglich durch den Alltag gehen... Das Vertrauen zu fremden Menschen wächst, wenn wir eine Weile mit ihnen zusammen waren, ohne schlechte Erfahrungen zu machen. ... Zusätzlich Vertrauen bildend wirkt eine nette, freundliche Kommunikation und zwar mit verblüffender Geschwindigkeit.“¹

VERTRAUVENSVORSCHUSS ZWISCHEN MITARBEITERINNEN UND VORGESETZTEN

Wann vertrauen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Vorgesetzten? Als erstes steht die Entscheidung, d.h. der Vertrauensvorschuss in den Chef. Wenn jemand in einer neuen Firma zu arbeiten beginnt, wird es in den allermeisten Fällen so sein, dass die Entscheidung zu einem Anfangsvertrauen bereits gefallen ist. Das hat mit den Erfahrungen im Vorfeld zu tun: Wie war die gesamte Einstellungsphase? Wurde das Bewerbungsverfahren wertschätzend erlebt? Fühlt sich der Kandidat für seine bisherigen Leistungen gewürdigt, fühlt er sich „ausgewählt“? Dies alles gilt natürlich auch umgekehrt, also vom Vorgesetzten in Richtung der neuen MitarbeiterInnen. Ohne ein gewisses Maß an Vertrauens-

vorschuss wird wohl niemand eingestellt werden. Wenn ich als Chef jemandem etwas nicht zutraue, kein Vertrauen in die Person habe, warum sollte ich ihr einen Job geben?

VERTRAUEN ENTWICKELN

Vertrauen muss sich also entwickeln, es kommt nicht von alleine. Aber gerade in der Rolle als Vorgesetzte ist es sinnvoll, in wachsendes Vertrauen zu investieren. Welche Faktoren lassen sich identifizieren, die Vertrauen wachsen lassen? Aus der Fachliteratur und aus entsprechenden Untersuchungen wissen wir, dass ganz oben in der Skala Authentizität, klare Kommunikation, Verlässlichkeit und Transparenz von Entscheidungen stehen. MitarbeiterInnen wünschen und brauchen Vorgesetzte, die Orientierung geben und je nach Erfahrung, Kompetenz und sicher auch Betriebszugehörigkeit von MitarbeiterInnen Spielräume definieren, in deren Rahmen die MitarbeiterInnen sich bewegen, entwickeln und ihre Arbeitsprozesse eigenverantwortlich gestalten können. Vorgesetzte, die auf einer Vertrauensbasis führen, kontrollieren dann lediglich die Ergebnisse, beurteilen die Leistung – und nicht jeden einzelnen Schritt. Dieses Führungsverhalten findet sich als Forderung bei den meisten Autoren, die sich in den letzten Jahren mit diesem Thema beschäftigt haben.²

„Es gibt sie leider noch. Führungskräfte, die ihre Angestellten behandeln wie Unmündige; die ihnen etwa verbieten, das Internet am Schreibtisch privat zu nutzen, gleichzeitig aber erwarten, dass sie über das private Smartphone am Wochenende erreichbar bleiben; die Arbeitszeiten mithilfe von

Stempeluhren kontrollieren und den Plausch in der Kaffeeküche mit der schnippischen Bemerkung "Wohl sonst nichts zu tun?" kommentieren. Kann man so machen. Bloß: Wo starre Regeln und Kontrolle herrschen, gedeiht keine Kreativität. Es sind vor allem die Fach- und Führungskräfte von morgen, die ein anderes Arbeitsumfeld brauchen. 76 Prozent der 18- bis 25-Jährigen in Deutschland erwarten größere Freiheiten – insbesondere flexible Arbeitszeiten. 73 Prozent wollen zudem mobil arbeiten, etwa von zu Hause aus, fand im vergangenen Jahr die Denkfabrik Global Workplace Innovation heraus. Kurzum: Die Nachwuchskräfte wollen sich entfalten. Jeder Einzelne ist wichtig. Natürlich ist dafür Vertrauen notwendig. Wer seinen Mitarbeitern Freiheiten lässt, muss sich umgekehrt darauf verlassen, dass sie den Kredit nicht ausnutzen. Diese Souveränität haben nicht viele Chefs. Sollten sie aber: Je mehr eine Führungskraft dazu neigt, Macht auszuüben, desto weniger kommunizieren Mitarbeiter untereinander, konnte die Wissenschaftlerin Leigh Plunkett Tost von der Universität von Washington erst vor wenigen Monaten zeigen. Mehr noch: Am Ende beteiligten sich die Versuchspersonen weniger an Diskussionen und engagierten sich im Job kaum noch. Die Lösung? Denkbar einfach: "Manager müssen klar kommunizieren, dass jeder einzelne Mitarbeiter wichtig ist und sie wie Erwachsene behandeln," sagt Tost. Und sich stets vor Augen führen: Kontrolle ist zwar gut – aber Vertrauen ist besser“.³

Auch Klaus Doppler warnt in einem Artikel über unterschiedliche Führungsstile in Krisen:

„Geführt wird nach dem Prinzip von nicht verhandelbarer An- und Zurechtweisung. Der potenzielle Nachteil dieses Krisenstils: Viele geben ihre Eigenverantwortung ab und unterwerfen sich dem Oberkommandierenden. Die eigenen Erkenntnisse, Ideen und Handlungsalternativen werden zurückgehalten. Man führt aus, ohne dafür wirklich die Verantwortung zu übernehmen.

Ein weiterer potenzieller Nachteil, häufige Spätfolge auf längere Sicht hin: Krisenmanager gewöhnen sich an diesen absoluten Herrschaftsstil und legen ihn auch dann nicht ab, wenn die Krise längst vorbei ist. Als fatale Ergänzung behalten auch die Mitarbeiter ihre entsprechenden opportunistischen, feedbackabstinenten Verhaltensmuster bei – und so wird das altbekannte Gesamtmuster «höfisches Verhalten» immer wieder neu reproduziert.“⁴

Doppler weist in seinem Artikel auf die fatalen Folgen von solchen entmündigenden Führungsverhaltensweisen hin, aus denen enormer Schaden für das Unternehmen entstehen kann. Ein weiterer Vertrauen bildender Faktor ist das große Gebiet der Kommunikation und Information. Vertrauen wächst durch besseres Kennenlernen. Das geht am besten durch Erfahrungen, die man miteinander macht und durch das Gespräch. Konstruktives Feedback gibt dabei eine gute Orientierung, gerade in der Anfangsphase der Zusammenarbeit, wenn man

sich noch nicht kennt und es leicht zu Missverständnissen kommen kann. In dieser Phase ist auch das Informationsbedürfnis am größten und hat in einer Anfangsphase auch durchaus seine logische Berechtigung. Wenn jedoch das hohe Informationsbedürfnis nicht nachlässt, sondern eher noch wächst, dann sollte man nach Ursachen für dieses Misstrauen forschen. Dabei ist es nicht etwa so, dass die meisten MitarbeiterInnen immer alles wissen möchten, aber sie brauchen das Gefühl, dass ihnen keine wesentlichen Informationen vorenthalten werden.

Damit ist nicht gemeint, allen MitarbeiterInnen jede Information jederzeit, ungefiltert und unsortiert zukommen zu lassen. Unter einer Überfülle von Informationen leiden viele MitarbeiterInnen, vor allem in größeren Unternehmen. Diese erdrückende Menge an Informationen entsteht nicht zuletzt durch die unsägliche Gewohnheit in vielen Unternehmen, beim Versenden von E-Mails, alle auf Cc zu setzen. Das ist eher kontraproduktiv. Es wird dadurch schwer, das Wesentliche zu extrahieren und daraus Schlüsse für den eigenen Arbeitsbereich zu ziehen und dabei das wirklich Wichtige zu treffen. Es gibt schon Unternehmen, die genau aus diesem Grund klare Vorgaben zum Umgang mit E-Mails herausgebracht haben.

AUS DER PRAXIS: QUALITÄT STATT QUANTITÄT BEI INFORMATIONSFÜLLE

In einem größeren Projekt zur Entwicklung von Führungsfähigkeiten (Dt. Konzernniederlassung mit 1200 Mitarbeitern, 3 Führungsebenen) haben sich die Führungskräfte der unteren und mittleren Ebene ständig darüber beklagt, dass ihre Mitarbeiter mehr bzw.

alle Informationen haben möchten und ihnen Vorwürfe machen, sie würden nicht gut informiert. Jedoch stelle sich immer wieder heraus, dass die Mitarbeiter die Informationen nicht lesen. Mit teilweise fatalen Folgen, denn viele Vorgesetzte nahmen an, wenn sie die entsprechenden Sitzungsprotokolle an alle MitarbeiterInnen schickten, wären alle informiert. Das setzten die Vorgesetzten einfach voraus. Im Beratungsprozess haben wir dann gemeinsam in der Diskussion eine Lösung gesucht, die beides sichert: den Zugang zu den Informationen, die die jeweiligen MitarbeiterInnen und ihren Arbeitsbereich betreffen, ohne sie dabei durch die unstrukturierte Menge zu erschlagen. Ich regte an, dass die Vorgesetzten in den wöchentlichen Besprechungen mit ihren Mitarbeitern die Informationen in Form von Schlagzeilen (für TZI'ler: einladend formulierte Themen) benennen. Damit erhalten alle in kürzerer Zeit einen Überblick über die Themen und können dann unmittelbar nachfragen oder später nachlesen, das sie weiter betrifft und interessiert. Die MitarbeiterInnen wählen aus und übernehmen damit gleichzeitig Verantwortung für ihren Bereich. Und wenn sie in der Folge mit einem Thema konfrontiert werden, was neu auf sie zukommt, erinnern sie sich an die Schlagzeile und wissen, dass es dazu etwas gibt. Dies wurde über mehrere Monate erprobt und bis heute mit Erfolg praktiziert.

Ganz nebenbei haben die jeweiligen Vorgesetzten allmählich ein Gefühl für die Formulierung guter Themen entwickelt, um neugierig auf mehr zu machen und es entstand eine Art kleiner Wettbewerb um „die tollste Schlagzeile.“ Durch die manchmal gut gelungenen Formulierungen haben sich die Themen im Gedächtnis verankert und es sind mehr In-

formationen bei den MitarbeiterInnen angekommen als zuvor. Beispiele dazu:

- *Chancen und Risiken der Team-Zusammenlegung!*
- *Gemeinsam ohne Entlassungen schrumpfen – wie kommunizieren wir das eindeutig und kriegen alle ins Boot?*
- *Neues Gesetz beeinflusst unsere Arbeitsmenge und Aufwand – wie organisieren wir die Mehrarbeit?*

Diese Form der Schlagzeilenkommunikation half in dem benannten Fall, den Überblick zu bekommen und reduziert etwas von der Komplexität, von der sich die MitarbeiterInnen zunehmend überfordert fühlten. Mit dieser Umstellung ist es gelungen, dass sich die MitarbeiterInnen ernst genommen fühlen und sie übernehmen mehr Verantwortung. Das Bedürfnis der Vorgesetzten, die Informationen weiterzugeben, wird damit ebenso berücksichtigt wie das Bedürfnis der MitarbeiterInnen, nicht von der Informationsflut erschlagen zu werden. Dieses Ernst nehmen der Bedürfnisse auf beiden Seiten ist es, was Vertrauen erzeugt. Den Impuls zu dem beschriebenen Vorschlag bekam ich aus der TZI-Hilfsregel „Nur einer zur gleichen Zeit“ und der daraus folgenden Anregung von Ruth Cohn, sich per Schlagzeile zu verständigen, wenn alle gleichzeitig reden wollen.⁵

VERTRAUEN IN KRISEN SITUATIONEN

Ein weiterer Aspekt der Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen und Vorgesetzten, von der viel Vertrauen abhängt, ist die Klarheit und Eindeutigkeit, in der kommuniziert wird. Es hat sich gezeigt, dass die meisten MitarbeiterInnen auch schlechte Nachrichten verkraften können, wenn sie frühzeitig in das Geschehen eingebunden werden und klar

geredet wird. Dazu gehört auch, dass Vorgesetzte Zusammenhänge erklären und verdeutlichen, insbesondere mögliche Handlungsoptionen für MitarbeiterInnen, z.B. in einer Unternehmenskrise aufzeigen.

PRAXIS BEISPIEL: RETTUNG DES STANDORTES DURCH KOMMUNIKATION?

Einer Berliner Niederlassung eines amerikanischen Industriebetriebes mit ca. 1400 MA drohte Mitte der 90er Jahre die Schließung. Der Mutterkonzern hatte sich entschieden, die Produktion von Deutschland weg nach Australien zu verlagern. In Berlin sollte als deutsche Repräsentanz eine kleine Abteilung bleiben, vor allem für Marketing und Vertriebsaktivitäten. Der Niederlassungsleiter entschied sich für eine offene und deutliche Kommunikation über alle Hierarchieebenen und sorgte dafür, dass die Informationen weiter kommuniziert wurden, im Sinne einer Kaskade. Die wesentliche Frage war dabei: Was kann gemeinsam mit allen Kräften getan werden, um den Standort zu retten? Es wurden klare Zahlen benannt, steigende Qualitätserwartungen an eine hoch technisierte moderne Produktion, Flexibilität der MitarbeiterInnen und notwendige Qualifikationen vor allem bei den vielen ungelerten Kräften. Damit war von Anfang an klar, dass es eine kleine, aber reelle Chance gab. Durch die umfassende Information aller MitarbeiterInnen konnte das Vertrauen in die Führung deutlich gesteigert und gefestigt werden. Die überwiegende Zahl der Betroffenen hat sich beteiligt und mitgearbeitet und unter großer Anstrengung in relativ kurzer Zeit entsprechende Weichen gestellt und sichtbare Resultate erbracht. Dies beeindruckte den Mutterkonzern und man entschloss sich,

die Produktion in Berlin zu lassen und aufgrund der messbaren Verbesserung der Kompetenzen der MitarbeiterInnen ein neues Produkt in Berlin produzieren zu lassen. Zitat aus einem Zeitungsinterview des damaligen Leiters:

„Es war unser Vorteil, dass wir Spitzenprodukte herstellen. Das Know-how unserer Mitarbeiter rettete den Standort“, sagte Hermann Meier. „Statt der Schließung wurde schließlich das Personal sogar um 200 Stellen aufgestockt.“⁶

Was sich an diesem Beispiel zeigt ist, wie weitreichend eine offene, authentische Kommunikation im betrieblichen Alltag die Leistung und den Erfolg der gemeinsamen Arbeit beeinflussen kann. Dabei geht es nicht um grenzenlose Offenheit, sondern um das, was Ruth Cohn mit „selektiver Authentizität“⁷ beschreibt. Dabei stellt sich sofort die Frage: Wie persönlich darf ein Vorgesetzter eigentlich sein? Aus meiner umfangreichen Beratungserfahrung kann ich sagen, dass es auch hier um das richtige Maß geht. Vorgesetzte sollen nicht die besten Kumpel sein, aber sie sollten auch etwas von ihrer persönlichen Situation in angemessener Form mitteilen, sich als Mensch zeigen.

PRAXISBEISPIEL: VERTRAUEN IN DIE PERSON DES CHEFS-ODER PERSÖNLICH SEIN ALS VERTRAUENSMASSNAHME?

In einem mittelständischen Unternehmen (ca. 90 MitarbeiterInnen) habe ich einen längeren Umstrukturierungsprozess begleitet. Es sollten mehrere Abteilungen fusionieren und neue, schlankere, projektbezogene Strukturen aufgebaut werden. Die Steuerungsgruppe, mit der ich den Prozess begleitete,

entwickelte inhaltliche und logische Zusammenschlüsse, die Arbeitsprozesse vereinfachen und beschleunigen sollten. Das Gesamtkonzept drohte am heftigen Widerstand von zwei betroffenen Führungskräften zu scheitern, die auch Mitglieder der Steuerungsgruppe waren. Es war nicht möglich, selbst nicht nach allen Regeln der Kunst, die Hintergründe zu erfahren, es wurden immer – scheinbare – Sachargumente rhetorisch perfekt und überzeugend vorgetragen. Das dauerte ca. 3 Monate und 6 Sitzungen. Ich stolperte zunächst nur über den zunehmend als unangemessen empfundenen Widerstand. Beide Personen saßen auffallend voneinander getrennt – normalerweise setzen sich Personen, die die gleichen Auffassungen vertreten, eher nebeneinander. Meine Intuition regte sich frühzeitig, ohne dass ich mein „Bauchgefühl“ wirklich hätte deuten können; etwas war einfach seltsam. Im Nachhinein wurde mir klar, dass es eine typische Reaktion auf eine Person ist, die etwas verschweigt, nicht offen ist. Wir sind irritiert, ohne zu wissen, warum. Gut, wenn man das überprüfen kann. Da der gesamte Prozess dadurch lahmgelegt wurde, der Sachauftrag der Gruppe nicht erledigt werden konnte und ich zunehmend irritiert wurde, suchte ich das Gespräch unter vier Augen mit jedem der beiden. Dort erfuhr ich, dass die beiden seit drei Jahren heimlich verheiratet waren und es niemand im Betrieb (außer der Lohnbuchhalterin) wusste. Das sollte auch so bleiben und musste bei der neuen Struktur (heimlich) Beachtung finden. Es erübrigt sich aufzuzeigen, dass diesen beiden Vorgesetzten von den MitarbeiterInnen im Hause am meisten Misstrauen entgegengebracht wurde, wie eine MitarbeiterInnen-Befragung ergab.

VERTRAUENSKONTO

An diesem Beispiel wird deutlich, dass niemand erwarten kann, dass der oder die Andere ihm vertrauen, wenn man es selbst nicht getan hat. Wie bei einem Bankkonto muss ich erst etwas einzahlen, bevor ich etwas abheben kann. Im Grunde ist das vermeintliche „Geheimnis des Vertrauens“ ähnlich simpel wie das „Geheimnis einer guten Beziehung“: Jenseits aller romantischen Verklärung liegt es ganz einfach darin, dass man von einem Konto nicht nur abheben kann, sondern auch etwas einzahlen muss. Für das „Vertrauenskonto“ gilt genau wie für ein Bankkonto:

„Wer einen hohen Kontostand anstrebt, muss dafür Sorge tragen, dass er mehr einzahlt, als er entnimmt. Und wer will, dass sein Konto im Plus ist, der sollte zweckmäßigerweise mit dem Einzahlen beginnen und nicht mit dem Abheben.“⁸

Was füllt das Vertrauenskonto?

- Ehrliche und respektvolle Kommunikation
- Klare Sprache, auch bei unangenehmen Themen
- Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen
- Konstruktives Feedback
- Unterscheiden zwischen Vertrauen und Vertrautheit (*nett sein sagt nichts über Vertrauen aus*)
- Vertrauen und Kontrolle schließen sich nicht aus, *uneingeschränktes Vertrauen gibt es nicht am Arbeitsplatz*
- Verantwortung geben und zur Verantwortung befähigen

Und wie wird das Vertrauen aufgebraucht? — Durch Fehlverhalten, Führungsfehler, schlechte Erfahrungen, nicht eingehaltene Zusagen und Kom-

munikationsfehler. Besonders in Krisenzeiten kann das fatale Folgen mit sich bringen, beschreibt Rainer Flake in seinem Artikel.

„Noch weniger zielführend ist es, wenn Führungskräfte – aus Hilf- und Ratlosigkeit -, die von Mitarbeitern angesprochen werden, das Vorhandensein eines Problems negieren. ‘Wie kommen Sie auf die Idee, dass wir ...?’ Denn aufgrund des (Antwort-) Verhaltens der Führungskräfte spüren die Mitarbeiter meist sehr genau: Was mir mein Chef sagt, ist nicht die Wahrheit. Die Folge: Die Mitarbeiter verlieren das Vertrauen in ihre Vorgesetzten, was auch das gemeinsame Lösen der Krise erschwert, wenn die erforderlichen Entscheidungen getroffen sind.“⁹

Auch Vorgesetzte haben gelernt, vorsichtig mit Vertrauen umzugehen und haben manchmal Probleme mit der Verantwortung, die an ihre Funktion gebunden ist. Sie befinden sich im Irrtum, wenn sie glauben, dass es manchmal einfacher sei oder besser für ihre Belegschaft, manches im Nebel zu lassen. Sie machen eher diffuse Aussagen, legen sich nicht so richtig fest und vermeiden damit klare Worte und mögliche Auseinandersetzungen. Was sie dabei übersehen ist, dass genau solches Verhalten zwar zunächst einfacher erscheint. In Wahrheit handeln sie sich damit reichlich Misstrauen ihrer MitarbeiterInnen ein und auf diese können sie dann im Ernstfall eher nicht zählen. Im Gegenteil, auch MitarbeiterInnen lernen aus solchem Verhalten, dass sie Vorgesetzten nicht vertrauen können. MitarbeiterInnen halten etwas zurück, gehen vorsichtig mit Informa-

tionen um, kommunizieren nicht offen und es kommt zu Problemen, die eher größer werden, da zu lange mit entscheidenden Hinweisen gewartet wurde.

VERTRAUEN IST LERNBAR

Der Leiter einer Querschnittsfunktion mit 15 MitarbeiterInnen, die teilweise noch in Teams untergliedert sind, erzählte kürzlich von seinen Anfängen in der neuen Rolle (vor 2 Jahren).

„Als ich neu in der Funktion des Leiters war, wusste ich nicht, wie ich führen sollte und setzte mich stark unter Druck, es „richtig“ zu machen. Ich kontrollierte alle Mitarbeiter bis ins Detail, schrieb endlose Listen, legte über jeden ein Dossier an, vermerkte jedes noch so geringe Fehlverhalten und steigerte mich auf diese Weise immer tiefer in totales Misstrauen hinein. Also ich benahm mich wie ein Arsch (wörtliches Zitat!). Eines Tages wunderte ich mich, dass mir niemand mehr freiwillig etwas sagte, alle nur auf Anweisung arbeiteten und mir kaum noch Vertrauen entgegen gebracht wurde. Da ist mir etwas schmerzhaft bewusst geworden. Ich machte mich auf einen längeren Weg zu lernen. Ich lernte in vielen Seminaren zu vertrauen, loszulassen, Raum zu geben und auszuhalten, manches nicht zu wissen. Ich habe heute ein super Team, in dem eine gute Stimmung gegenseitiger Unterstützung herrscht und angstfreie, offene Kommunikation mit dem Chef stattfindet. Naja, manchmal schießen sie auch über' s Ziel hinaus, da muss ich dann klarstellen, dass ich nicht jede Entscheidung treffe, wie

Einzelne sich das wünschen. Aber es gefällt mir trotzdem so viel besser und ich gehe jeden Tag gerne zur Arbeit.“

Was ist also sein Erfolgsgeheimnis? Er hat gelernt zu vertrauen, aber nicht grenzenlos. Er definiert den Rahmen und die Spielräume – seine MitarbeiterInnen konnten sich mit ihm entwickeln und gehen in Verantwortung für das Ergebnis. Ein WIR ist gewachsen.

UNTERSCHIEDLICHE CHARAKTERE VERTRAUEN AUCH UNTERSCHIEDLICH?

Je nach Charaktertyp unterscheidet sich auch die Haltung zum Thema Vertrauen. Wenn wir als Orientierung das key4you® Konzept nehmen (basierend auf Fritz Riemann und C.G. Jung), dann können wir ganz typische Verhaltensweisen der einzelnen Charaktere unterscheiden, die sich in beruflichen Situationen zeigen.¹⁰

DIE VERSCHIEDENEN CHARAKTERE UND IHRE VERHALTENSWEISEN

GRUNDCHARAKTER	EINSTELLUNG	IM BERUF
VERMITTLER	<ul style="list-style-type: none"> - ist gerne bereit, Vertrauensvorschutz zu geben; - vertraut bedingungslos - jeder hat Vertrauen verdient, bis er das Gegenteil beweist; Gefahr des blinden Vertrauens und einer eher romantisieren den Haltung 	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt Grundvertrauen, hat hohe Erwartungen an die MitarbeiterInnen in Bezug auf Sozialverhalten; investiert in Förderung; neigt jedoch zu übersteigerten Erwartungen (ist z.B. tief enttäuscht, wenn MitarbeiterInnen ohne Vorankündigung gehen; nimmt Kündigungen persönlich) - Ist jederzeit gesprächsbereit und offen für Fragen und Probleme
REALISIERER	<ul style="list-style-type: none"> - Vorsichtige, skeptische Grundhaltung, geht auf „Nummer sicher“; sehr zurückhaltend mit Vertrauen, muss langsam wachsen, aufgrund eigener Erfahrungen, ist darauf bedacht, dass Regeln eingehalten werden 	<ul style="list-style-type: none"> - Vertraut dem, was er sieht; muss sich selbst ein Bild machen von einem Sachverhalt; MitarbeiterInnen können sich sein Vertrauen verdienen, durch langjährige Erfahrungen und verlässliche und berechenbare Verhaltensweise
ANALYTIKER	<ul style="list-style-type: none"> - Vertraut nur seiner eigenen Prüfung, Analyse; - ist der Meinung, dass Fehler sofort angesprochen und korrigiert 	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrolliert seine MitarbeiterInnen viel, erwartet Beweise (Fakten) bei abweichenden Meinungen, - ist anspruchsvoll in Bezug auf

*werden müssen;
- strebt nach Perfektion
- (Rest Misstrauen bleibt immer)*

*Arbeitsergebnisse, erwartet häufig Höchstleistungen; entwickelt strategische Konzepte,
- aber: erkennt Talente erst, wenn sie etwas bewiesen haben; gibt keinen Vertrauensvorschuss, Zutrauen fehlt*

ENTDECKER

*- Vertraut – vorübergehend, immer wieder und leicht;
- insbesondere, wenn es für ihn selbst vorteilhaft ist verlässt aber schnell jemanden, der sein Vertrauen in seinen Augen nicht verdient hat, und seine Grundüberzeugungen nicht teilt
- Manchmal genügt dafür ein offenes schonungsloses Feedback.*

*- Lässt sich schnell begeistern oder neigt zu eher nebelhaften Äußerungen
- Legt sich nicht richtig fest, kaum klare, verbindliche Aussagen; „was kümmert mich mein Geschwätz von gestern“
- Protokolle? Verbindlichkeit gilt für die anderen,
- hält öfter Termine und Absprachen nicht ein.*

ZUSAMMENFASSUNG

Was kann ich daraus lernen? Es gibt (natürlich) kein Rezept. Als verantwortungsvoller Vorgesetzter habe ich die Aufgabe, meine MitarbeiterInnen differenziert zu betrachten, sie entsprechend ihren indi-

viduellen Möglichkeiten zu entwickeln, zu fördern und zu fordern. An welcher Stelle kann das TZI-Konzept bei diesem Thema wirksam sein, bzw. als hilfreich identifiziert werden?

WIE TZI VERTRAUEN FÖRDERT

- Im Kontakt zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten: mit wertschätzender Grundhaltung und Respekt vor dem Anderen*
- durch Erweiterung der Grenzen*
- In der Kommunikation selektiv authentisch sein, wahrhaftig kommunizieren aber nicht jederzeit jedem alles sagen, was wahr ist*
- Als Führungsverantwortlicher klar sein in der Rolle und dabei Mensch bleiben – partizipierend leiten*
- eine geschulte Fähigkeit zur Selbstreflexion*
- Authentisches Feedback geben und nehmen*
- Vertrauen in die MitarbeiterInnen und ihre Potentiale setzen, gerade auch um Lösungen in schwierigen Zeiten zu entwickeln*

- Chairpersonship leben und entwickeln - zugestehen
- Den Globe beachten, das Außen wahrnehmen - und niemals naiv ausblenden!
- Die lebenden Themen in der Organisation entdecken, entfalten und damit lebendige Interaktionsprozesse gestalten
- Das lebende System entwickeln aus dem Zusammenspiel von Unterschiedlichkeit und Vielfalt¹¹

WAS FÜHRUNGSKRÄFTE MORGEN BRAUCHEN, MÜSSEN UND KÖNNEN SIE HEUTE LERNEN!

Die Zeiten verändern sich, und gerade in Umbruchzeiten ist Vertrauen eine wertvolle Basis. So lange jedoch Vorgesetzte glauben, sie müssten die besten Fachleute sein, verhindern sie die Entwicklung von Exzellenz. Jene Vorgesetzten sind heute eine Art Auslaufmodell, die die besten Fachleute sind: Der beste Schrauber wird zum Oberschrauber gemacht.¹² Sie verhindern Innovation, wenn sie erwarten, dass MitarbeiterInnen immer noch zu ihnen aufblicken. Und neben einer täglich herausfordernden Führungsposition ist es kaum möglich, sich fachlich in der Tiefe jederzeit auf dem Laufenden zu halten, geschweige denn, Vorreiter zu sein! Das sollte man seinen MitarbeiterInnen überlassen, sie entsprechend unterstützen, ihnen Räume zur Verfügung stellen und natürlich: ihnen Vertrauen entgegenbringen! Von

Ruth Cohn haben wir gelernt, wie wichtig es ist, der Gruppe etwas zuzutrauen, auf die Kompetenz der Gruppe zu vertrauen, denn sie verfügt über die Ressourcen und das Wissen, um das Problem zu lösen.

Übertragen auf die Situation im Unternehmen bedeutet das, die Führungskraft sollte lernen, ihren MitarbeiterInnen als Gesamtheit zu vertrauen. Ein stetig gewachsenes Vertrauen, basierend auf guten Erfahrungen miteinander, wird sich vor allem in schwierigen Phasen bewähren. Nicht der Chef sollte die besten Lösungen entwickeln und Innovationen vorantreiben, sondern seine MitarbeiterInnen sollten wissen, dass sie dafür sein Zutrauen haben. Der Chef vertraut in die Leistungsfähigkeit seiner MitarbeiterInnen und sie entwickeln die innovativen Lösungen. Wenn sich diese Leistung dann auch noch lohnt, gewinnen beide.

FUSSNOTEN

¹Winfried Berner, Vertrauen: Der steinige Weg zu einer „Vertrauenskultur“, unter: www.umsetzungsberatung.de

²Siehe dazu auch den situativen Führungsansatz, wie er ursprünglich von Hershey/Blanchard entwickelt wurde und immer weiter aktualisiert wird

³Wirtschaftswoche, 8/2011

⁴Doppler, Helden und Weise in ZOE 1/09

⁵„Nur einer zur gleichen Zeit bitte“ und dann eine kurze Verständigung in Stichworten, um eine sinnvolle Reihenfolge der einzelnen Beiträge festzulegen ist Ruth Cohns Anregung, wenn auf einem Kongress eine lebendige Debatte entsteht um den endlosen Rednerlisten etwas prozessförderndes entgegenzusetzen.

Das hat sie uns 1988 als Vorbereitungsgruppe für das IAT 1989 bei sich im Wohnzimmer auf dem Hasli-berg so beigebracht.

⁶Name aus Datenschutzgründen verändert

⁷Ruth Cohn, „Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mache dir bewusst, was du denkst und fühlst, und wähle, was du sagst und tust“ In: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion, Klett Cotta, 9/1990, S.125

⁸Winfried Berner ebda S.2

⁹Rainer Flake in Wirtschaft+Weiterbildung 2012, Heft 3, S. 27

¹⁰mehr dazu beim Entwickler des Gesamtkonzeptes key4you, Peter Kropp, S. 153

¹¹Siehe dazu: Ivo Callens, Generative Leadership: das transformative Leitungskonzept der TZI in: Handbuch Themenzentrierte Interaktion, Vandenhoeck & Ruprecht, S. 228 ff

¹²Siehe dazu: Gores- Pieper „TZI- eine Herausforderung für Unternehmen?“ in: Barbara Langmaack, Einführung in die themenzentrierte Interaktion, Beltz 5.Aufl. 2011, S.232ff



WIR

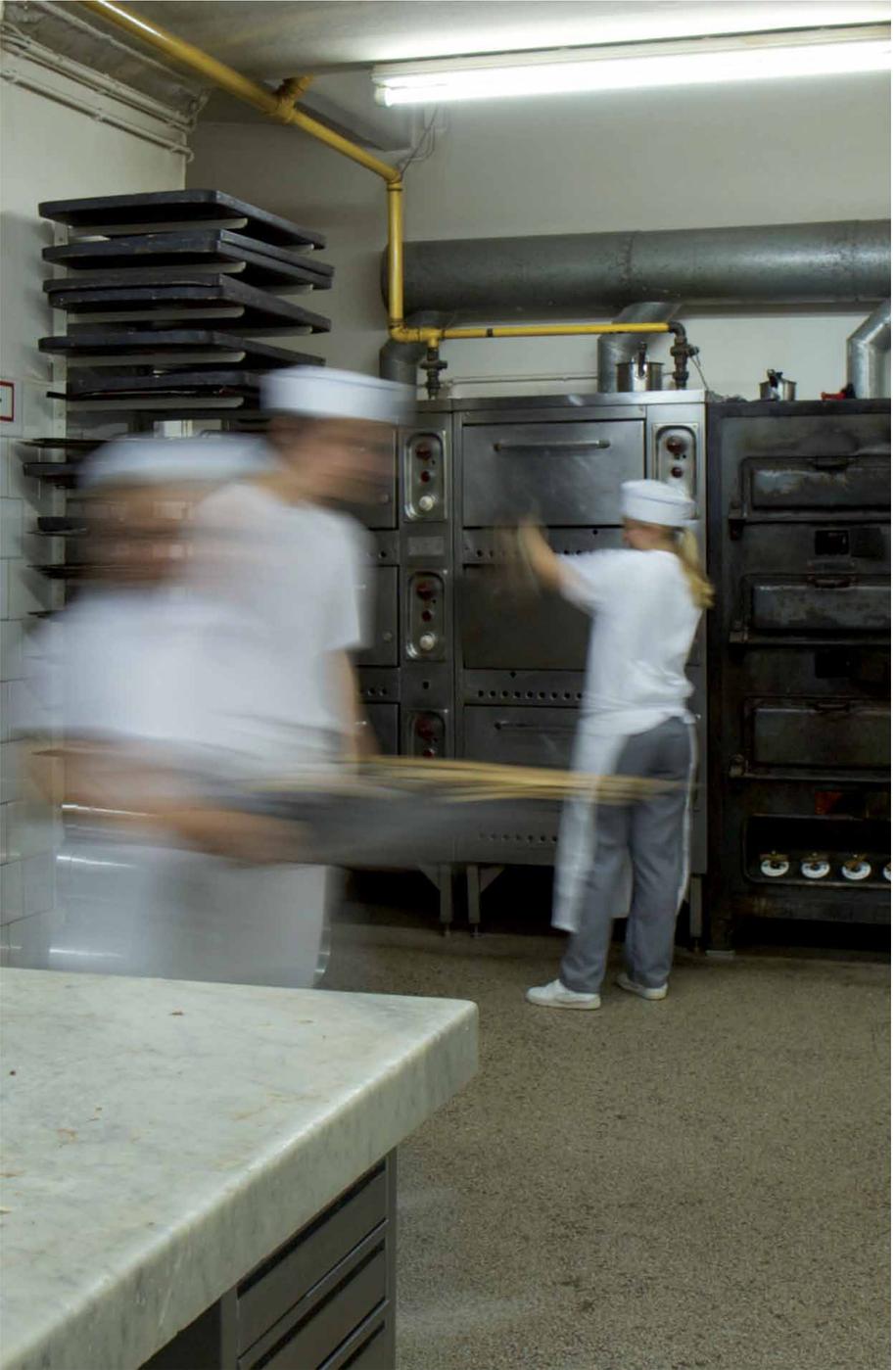
Einer von uns kocht Kaffee für alle. Eine andere steuert unseren Gruppenprozess. Unsere Leitung sieht mich und uns und die gemeinsame Sache. Wir dürfen alles sein: laut und leise, lustig und traurig, faul und fleißig. Wir können uns zeigen und gehen in Kontakt. Wir streiten und beginnen zu vertrauen – auf unseren gemeinsamen Prozess. Denn ich rede von mir und Du von Dir und gemeinsam lösen wir unsere Aufgabe.

In der TZI gilt: Das Zusammenwirken der vier gleichwertigen Faktoren ICH, WIR, ES und GLOBE ermöglicht oder verhindert lebendiges Lernen und kooperatives Arbeiten, transparente Interaktion und wachstumsfördernde Kommunikation (Nach Hermann Kügler). Irene Kernthaler-Moser zeigt Assoziationen, die ihr zu den vier Faktoren gekommen sind – subjektiv und ohne Anspruch auf Vollständigkeit.













THEMENZEN- TRIERTE INTERAKTION ALS FÜHRUNGS- MODELL

Möglichkeiten und Grenzen

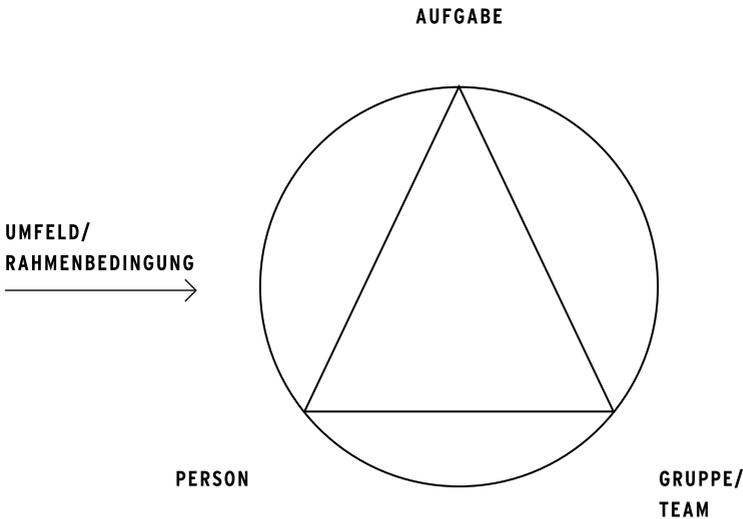
CHRISTINE BRUHN

CHRISTINE BRUHN

Führen bedeutet, mit anderen Menschen gemeinsam Ziele zu erreichen. Damit dies in einer der Sache und den beteiligten Menschen dienlichen Weise geschieht hilft es, die Themenzentrierte Interaktion als Führungsmodell zu nutzen.

BALANCEDREIECKE DER TZI

1.) Die TZI beschreibt die vier wesentlichen Faktoren, die in Führungs-, Lebens- und Arbeitssituationen einfließen und auf die Einfluss genommen werden kann. Lebendiges Lernen und Arbeiten wird möglich, wenn diese vier Faktoren gleichermaßen berücksichtigt werden (Dynamische Balance als Kompass).

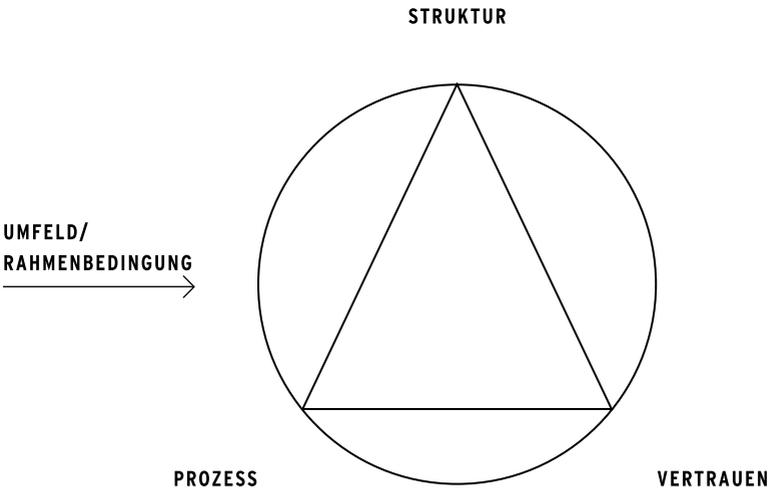


BEISPIEL:

In einer mittelständigen Organisation ist eine der beiden Abteilungsleitungen neu von extern besetzt worden. Die neue Abteilungsleiterin hat sich nach einigen Wochen in den einzelnen Bereichen und Prozessen orientiert, Einzelgespräche geführt und sich die Aufgaben und Probleme schildern lassen bzw. selbst vor Augen geführt. Die Vorgabe durch die Geschäftsführung (**was ist in dieser Abteilung zu leisten**), die eigenen bisherigen Erkenntnisse und Zielvorstellungen und die Problemschilderungen der Mitarbeiter sollten nun zusammengeführt und in konkrete Ziele und Maßnahmen umgesetzt werden (**Aufgabe**). Dazu gehört auch, die (**unterschiedlichen**) Vorstellungen und Wünsche von Seiten der Führung, aber auch die Einschätzungen, Hoffnungen und Befürchtungen der Mitarbeiter zu berücksichtigen (**die verschiedenen Ichs**). Der Leiterin ist wichtig, zu

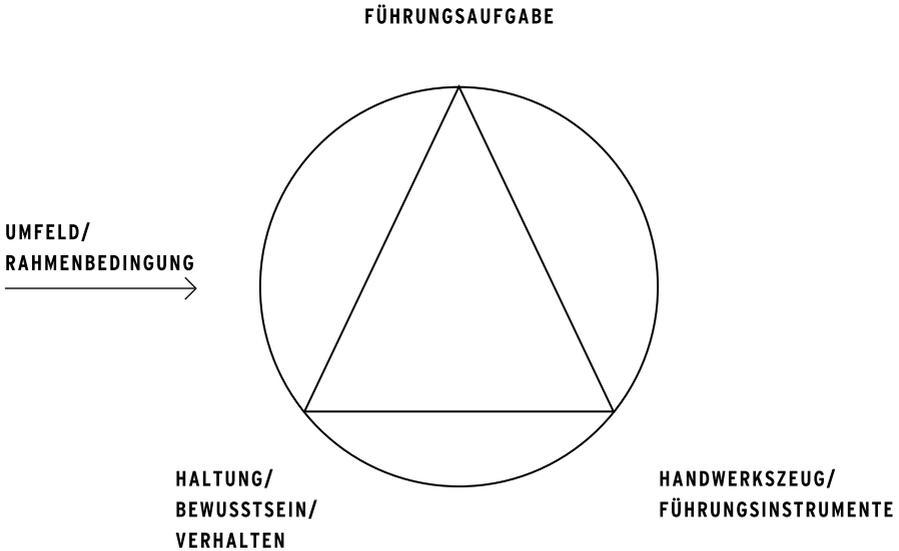
einem gemeinsamen Vorgehen zu kommen. Also bietet es sich an, eine Abteilungsklausur einzuplanen, in deren Rahmen mit genügend Zeit (**Umfeld**) und in der ganzen Gruppe (**Wir**) ausgewertet und neue Weichenstellungen festgelegt werden sollen. Fazit: ein auf diese Weise entwickelter und durchgeführter gemeinsamer Workshop birgt eine große Chance dafür, dass bei gegebener Funktionsverteilung und ungleichen Rollen lebendiges Lernen und Arbeiten stattfinden kann.

2.) Ein zweites Dreieck zeigt den Zusammenhang zwischen Struktur, Prozess und Vertrauen:



Egal, ob es sich bei diesen Aspekten ebenfalls um ein Dreieck handelt oder das Gefüge anders zu denken ist: das Zusammenspiel von Struktur, Prozess, Vertrauen ist ein weiteres wichtiges Instrument auch im Zusammenhang von Führung. Im obigen Beispiel fortgeführt: Wenn die angesetzte Abteilungsklausur in ihrer Art und Weise evtl. durch die neue Führungskraft ganz anders aufgebaut ist als in den Jahren zuvor (z.B. arbeiten im Stuhlkreis und ohne zeitlich fixierte Einzeltops, die straff abgearbeitet werden), so kann dies in einer ohnehin neuartigen Situation bei noch geringem Vertrauen zwischen Mitarbeitern und neuer Führungskraft dazu führen, dass kein lebendiger, offener Prozess zustande kommt. Dagegen kann durch sehr viel Transparenz am Anfang und geeignete Arbeitsformen (z.B. Offenlegen der neuen Arbeitsweise, Austauschphasen in ge-

schütztem Rahmen) trotzdem Vertrauen befördert und ein lebendiger Prozess angestoßen werden. Auch Führung im engeren Sinne kann als Balance-Dreieck dargestellt werden, mit den Faktoren:



Für eine gelungene Führung müssen alle vier Faktoren zusammenspielen: Als Führungskraft kann ich meine Führungsaufgabe in einer gegebenen Situation richtig erkennen und auch das geeignete Handwerkszeug zur Verfügung haben. Wenn ich aber in meiner Haltung meinen Mitarbeitern gegenüber nicht wertschätzend und klar bin, nützt mir die klare Aufgabe und das know-how, wie es zu bewerkstelligen ist, alleine nicht weiter.

Oder wenn ich in meinem Bewusstsein und Verhalten klar und wertschätzend meinen Mitarbeitern gegenüber trete und in einer gegebenen Situation auch geeignetes Handwerkszeug zur Verfügung habe, reicht es zum Gelingen noch nicht, wenn ich nicht gleichermaßen richtig erkenne, was genau in dieser Si-

tuation meine Führungsaufgabe ist (und was nicht). Umfeld und Rahmenbedingungen sind in jedem Fall zu berücksichtigen – sie nehmen Einfluss und können beeinflusst werden.

TZI als Führungsmodell anzunehmen, ist auf einer grundsätzlichen Ebene klärend dafür,

1.) was durchgängige Führungsaufgaben sind

- die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten fördern
- die Qualität der Aufgabenerfüllung anregen/steuern/sichern
- die Teamentwicklung der an den Aufgaben beteiligten Mitarbeitern fördern

2.) in welchem Bewusstsein sich eine Führungskraft anderen gegenüber verhält

- sie ist sich bewusst darüber, dass jeder

*Mensch autonom und interdependent /
aufeinander bezogen ist – wie sie selbst
- sie leitet sich und andere mit und nach
humanistischen Grundwerten – wert-
schätzend und klar*

*- sie ist sich ihrer Verantwortlichkeit für sich
und ihr Verhalten bewusst*

**3.) welches Handwerkszeug zum Führen
geeignet ist, nämlich:**

*- Berücksichtigen und Wahren der dyna-
mischen Balance von Aufgabe/Personen/
Team*

*- Erkennen und Formulieren geeigneter
Themen, die effektives und lebendiges Ar-
beiten fördern (indem sie die Personen an-
sprechen, die Aufgabe benennen und dem
Team einen Platz einräumen).*

FÜHREN MIT TZI - EIN ERFAHRUNGSBERICHT

Als Abteilungsleiterin in einer mittel-
ständischen gemeinnützigen GmbH war
ich 3 Jahre verantwortlich für Finanzen,
Verträge und Personal. In dieser Zeit
habe ich zusammen mit meinem Team
eine Abteilungsstruktur aufgebaut und
in allen drei Feldern Ablaufprozesse op-
timiert, Standards entwickelt und ver-
bindliche Procedere eingeführt. Auch
habe ich in dieser Zeit eine Personalent-
wicklung aufgebaut und für die Bereiche
„Planung und Controlling“, Buchhal-
tung“ und „Personal“ Führungskräfte
eingearbeitet und entwickelt.

Diese Jahre waren gekennzeichnet durch
eine extrem hohe Arbeitsintensität und
durch eine besondere Dynamik in der
Unternehmensentwicklung: Die Organi-
sation wuchs sehr schnell (von rund 80
auf 150 Mitarbeiter/innen in drei Jahren)
und musste gleichzeitig bzgl. ihrer Kon-
solidierungsphase aufholen: individuel-
le Abläufe mussten standardisiert, Rou-
tinen eingerichtet werden – gleichzeitig
waren immer neue Veränderungen und

Anpassungen an das starke personelle
Wachstum notwendig. Während ich als
PE- und OE-Beraterin eine jahrelange
Erfahrung hatte, fehlte mir der Einblick
in die Führungsarbeit – der Wechsel von
der Beratungs- in die Führungsrolle war
alles andere als einfach und überhaupt
nicht selbstverständlich oder leichtgän-
gig. Darüber hinaus war ich teilweise
fachfremd, d.h. bis auf den Bereich „Per-
sonal-/Organisationsentwicklung“ wa-
ren die thematischen Felder „Finanzen“
und „Recht“ inhaltliches Neuland.

Trotzdem oder auch gerade deshalb
habe ich natürlich das vertraute „Hand-
werkszeug“ der TZI eingesetzt. Dabei
ist es im Rückblick sehr spannend zu
erkennen, wo und wie ich TZI habe ein-
setzen können, inwiefern ich damit ge-
arbeitet habe, was mir mit Hilfe der TZI
(besser) gelungen ist als wahrscheinlich
ohne – aber auch: wo mir TZI gar nicht
geholfen oder mich sogar behindert hat.
Nach meiner Erfahrung haben sich hier
je nach Rolle/Funktion unterschiedliche
Effekte ergeben in der Handhabung und
dem Nutzen, den die TZI für mich als Be-
raterin versus Führungskraft bietet.

WO UND WIE HAT TZI GEHOLFEN/BEFÖRDERT

Eine große Stärke war stets das Gestalten des zwischenmenschlichen Kontaktes: der wertschätzende Umgang, auf der Basis der TZI-Haltung ist ein nicht zu unterschätzender großer Wirkfaktor für Engagement und gute Zusammenarbeit. Ohne diese Wertschätzung wäre mir der schnelle Einstieg in die mir zunächst fremde Materie gar nicht möglich gewesen.

Bei der Vorbereitung und Durchführung von Abteilungsklausuren war die Arbeit mit TZI-Themen neben der teamfördernden Wirkung sehr hilfreich, um Ziele zu operationalisieren und umsetzen zu können.

Die regelmäßige Suche nach Themenformulierungen, auch gemeinsam im Führungskreis, war immer wieder zentral, um die wichtigen und aktuellen Führungsaufgaben klar zu fassen. Das halte ich für einen außerordentlich wichtigen Aspekt, der die Effizienz von TZI verdeutlicht.

Die Vorbereitung und Durchführung aller Arten von Mitarbeitergesprächen war mit Hilfe des 4-Faktoren-Modells immer relativ schnell, systematisch und mit der notwendigen Tiefe möglich. Wertschätzung und Aufmerksamkeit haben sich immer wieder als „Erfolgsfaktoren“ erwiesen, um Probleme rechtzeitig zu erkennen, gegensteuern zu können und auch wenn es eng wird, immer einen direkten guten Draht zueinander zu haben, sich auch darauf verlassen zu können, alle nötigen Informationen zu bekommen.

WO IST WAS MIT/TROTZ TZI MISSLUNGEN

Als ungelernte, unerfahrene Führungskraft mit breitem Verantwortungsfeld war es sehr wichtig, zu delegieren, zu kontrollieren und Prioritäten zu setzen. Dabei, und auch bei der notwendigen Orientierung auf Resultate hat der Einsatz von TZI mir nicht helfen können – ich habe mich durch das 4-Faktoren-Modell oder die Handlungsfrage sogar eher ablenken oder verwirren lassen.

Möglicherweise hiermit hängt auch zusammen, dass ich TZI als Unterstützung für den notwendigen Rollenwechsel von der Beraterin zur Führungskraft ebenfalls nicht gut einsetzen konnte.

Häufig konnte ich das 4-Faktorenmodell, das zur Diagnose und Reflexion sehr wichtig gewesen wäre, nicht einsetzen, da ich zu sehr im Alltagsstress verweben war. Aus der Überlastung heraus geht TZI (wie vermutlich anderes auch) nicht mehr einzusetzen.

Beim Leiten zur Seite und Führen nach oben war das TZI-Modell zur Reflexion hilfreich, aber zur notwendigen Durchsetzung meiner Positionen oder klaren Selbstleitung bzgl. persönlicher Schwachstellen (sich wehren, sich profilieren) in einer sehr leistungs- und wettbewerbsorientierten Kultur nicht unterstützend.

FAZIT: TZI ALS GUTER KOMPASS FÜR FÜHRUNGSHANDELN

Für mich ergibt sich als Fazit daraus, dass ich die TZI nicht als Führungsmodell im engeren Sinne bezeichnen würde, aber durchaus als geeigneten Kompass für Führungshandeln. Die Balance-Dreiecke, das 4-Faktoren-Modell benötigen bzgl. ihres Einsatzes für Führungskräfte eine fachliche Ausdifferenzierung der Aufgabenfelder aus Management und Leadership. Für mich war die Ergänzung mit der Herangehensweise der Organisationsentwicklung und vor allem auch eine klare und umsetzbare Unterweisung bzgl. professionellen Führungshandelns (z.B. durch das Führungsmodell von Fredmund Malik) notwendig.

Das 4-Faktoren-Modell eignet sich besonders dort gut als Diagnose- /Reflexions-/Planungsinstrument, wo es auf

eine konkrete Fragestellung fokussiert angewendet wird. Darüber hinaus hilft der Einsatz von Haltung und Methode der TZI an einigen, doch sehr zentralen Punkten, sehr wohl dazu, als Führungskraft wirksam und anerkannt zu sein. Wobei die Tiefe dieser Wirkung aus meinem Empfinden heraus stärker der verinnerlichten TZI-Axiomatik zuzurechnen ist.

Die Erfahrung zeigt, dass immer wieder einzelne Führungskräfte an der Spitze von Organisationen eine ganze Kultur prägen – insofern ist die Person in ihrer individuellen Integrität und Bewusstheit und in ihrer Kompetenz im wertschätzenden und klaren Umgang mit anderen nicht hoch genug zu bewerten. Entsprechend tauchen in modernen Ansätzen zu Führung und Change Management „leadership“ und „Wertschätzung“ als zentrale Elemente immer wieder auf.

SITUATIVE SELBSTFÜHRUNG IN ARBEITSTEAMS

Chairperson – Einsatz und Anwendung in selbststeuernden Teams

WALTER NELHIEBEL

WALTER NELHIEBEL

In vielen Unternehmen gibt es teilautonome Teams. In schlanken Unternehmen, die auf die Kreativität und die Produktivität von Teams setzen, haben Führungskräfte der Produktion oft große Führungsspannen. Es fehlt ihnen häufig die Zeit und die Möglichkeit, sich um die Entwicklung von Mitarbeitern in dem Maße zu kümmern, wie es für die Mitarbeitenden und das Unternehmen wünschenswert ist.

1. DIE AUSGANGSSITUATION

Folgende Situation war Ausgangspunkt meiner Überlegungen und für die spätere Umsetzung im Unternehmen: Unser Kunde ist ein Pharmaunternehmen. Wir haben in den letzten Jahren die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen in der Produktion und in indirekten Bereichen begleitet. Für den Zeitraum eines halben Jahres musste der kauf-

männische Leiter in Personalunion die Werksleitung übernehmen. Das bedeutete, dass er sich in dieser Zeit nur noch wenig um seine Teams und Mitarbeitenden kümmern konnte. Er fürchtete, in dem Bemühen um die Entwicklung von Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden, einen Rückschritt zu erleiden. Er beauftragte mich, mit seinen Teamleitern zu arbeiten. Die Rolle der Teamleiter sah keine Personalführung vor und das Rollenverständnis war von der Haltung „Gleicher unter Gleichen“ geprägt. Sie konnten sich nicht vorstellen – auch nicht temporär - die Mitarbeiterführung ihrer KollegInnen zu übernehmen mit allem was dazugehört: Mitarbeitergespräche, Beurteilung und Einschätzung des Reifegrades der KollegInnen, Feedbackgespräche, Fördern und Fordern. Es war ein Vorgehen nötig, das Teamkultur und Empowerment berücksichtigte.

2. DAS KONZEPT

Bei dieser Aufgabenstellung bot sich die Themenzentrierte Interaktion und das

Chairpersonprinzip an. Ich adaptierte es für diesen Zweck und beschrieb den Denkansatz folgendermaßen:

DENKANSATZ SITUATIVE FÜHRUNG

- *Jeder Mensch hat Entwicklungspotenzial*

- *Ich bin meine eigene Chairperson*

→ *Ich übernehme Verantwortung für mich selbst und meine eigene Entwicklung*

→ *Ich kümmere mich selbst darum zu erkennen, wo ich stehe*

→ *Ich nutze das Feedback der KollegInnen (und der Vorgesetzten)*

→ *Ich kümmere mich selbst darum, dass ich den richtigen Mentor / Coach / Berater / Trainer / Förderer (zukünftig „Unterstützer“ genannt) für die jeweilige Aufgabenstellung / das jeweilige Thema, das für mich ansteht, im Team finde und nutze. – Das Team unterstützt mich dabei*

- *Das Team und die Bewältigung unserer Aufgabenstellung im Unternehmen ist unsere gemeinsame Aufgabe*

(Dieser Denkansatz folgt den Postulaten der Themenzentrierten Interaktion nach Ruth Cohn).

Aber wie erkenne ich, wo ich stehe und an welchen Themen ich arbeiten sollte, um selbständig und eigenverantwortlich arbeiten zu können? Das Konzept der situativen Führung von einzelnen Mitarbeitern und Teams nach Blanchard kann hier weiterhelfen. Danach müssen für die Wahl der richtigen Entwicklungsunterstützung folgende Dimensionen berücksichtigt werden: Der „Reifegrad“ des Mitarbeiters bzw. des Teams und die Aufgaben/Situation des Mitarbeiters/ des Teams. Um zu entscheiden, welcher Verhaltensstil bei der Unterstützung eines Mitgliedes/Teams der richtige ist, muss der Reifegrad diagnostiziert werden. Dies erfolgt in der Regel durch

Selbst- und Fremdeinschätzung. Bleiben wir zunächst bei der Einschätzung des Reifegrads einzelner Mitarbeiter: Zwei Elemente bestimmen den Reifegrad, d.h. die Leistungsfähigkeit: Kompetenz und Engagement. Engagement definiert Blanchard als Kombination aus Selbstvertrauen und Motivation. Kompetenz betrifft drei Bereiche:

– **Die fachliche Kompetenz:** *Fachliches Wissen und Erfahrungswissen der auszuführenden Arbeitsprozesse und ihrer Gestaltung, Steuerung und Absicherung.*

– **Methodische Kompetenz:** *Die Fähigkeit, die für die Aufgabe notwendigen Methoden auszuwählen und anzuwenden.*

– **Soziale Kompetenz:** *Die Fähigkeit, zwi-*

schenmenschliche Beziehungen zu gestalten, Gedanken, Gefühle, Einstellungen wahrnehmen zu können, sich situations-

gerecht und personenbezogen verständigen zu können und zur Verständigung bereit zu sein.

KOMPETENZEN

KOPF

FACHLICHE KOMPETENZ

Welches Wissen gibt es über den auszuführenden Arbeitsprozess, mein Handeln, mein Tun, meine Tätigkeit?

HAND

METHODISCHE KOMPETENZ

Wie gestalte ich methodisch den Arbeitsprozess, mein Handeln, mein Tun, meine Tätigkeit?

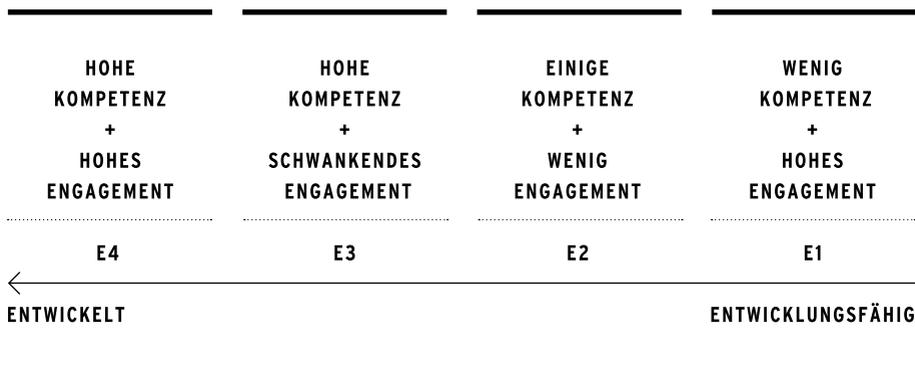
BAUCH / HERZ

SOZIALE KOMPETENZ

*Wie gestalte ich die zwischenmenschlichen Beziehungen?
Wie steuere ich mein Handeln?*

Kenneth Blanchard beschreibt vier Entwicklungsstufen folgendermaßen:

DIE 4 ENTWICKLUNGSSTUFEN¹



Welche Form der Unterstützung ist für den entsprechenden Reifegrad sinnvoll? Der Unterstützer (Teammitglied, Teamleiter, Führungskraft) muss das geeignete Verhalten anwenden und dies flexibel dem Reifegrad des Unterstützten und der Aufgabe anpassen können. Der Mitarbeitende kann in unterschiedlichen

Aufgabenfeldern von unterschiedlichen Personen mit unterschiedlichem Verhalten unterstützt werden. Die Wahl des Verhaltens und die Vorgehensweise werden zwischen Mitarbeitendem und Unterstützer vereinbart. Die beiden Verhaltensprinzipien zur Unterstützung sind Dirigieren und Sekundieren.

DIRIGIERENDES UND SEKUNDIERENDES VERHALTEN

DIRIGIERENDES VERHALTEN meint im wesentlichen

- Strukturieren:

Was ist zu tun? Was ist das Ergebnis? Wie geht man schrittweise vor?

- Kontrollieren:

Jeden Arbeitsschritt + das Ergebnis

- Supervidieren / beraten:

Was ist gut gelaufen? Was muss anders gemacht werden? Wie wird es anders, besser gemacht? Warum ist ein anderer Weg besser?

SEKUNDIERENDES VERHALTEN meint im wesentlichen

- Anerkennen:

Was ist gut und richtig gemacht worden? Wo liegen die Stärken der gewählten Vorgehensweise? Welche Herausforderungen wurden überwunden?

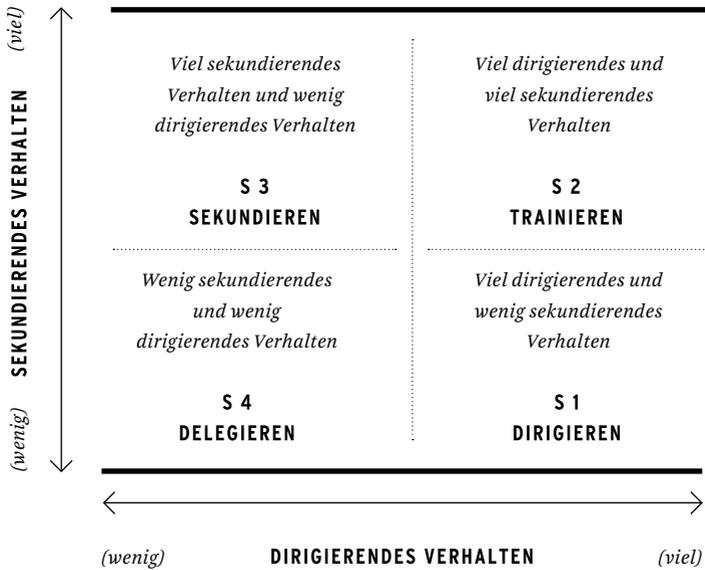
- Zuhören / Nachfragen:

Welche Ideen hat der Unterstützte? Wie möchte er vorgehen? Wo könnten Probleme auftreten?

- Fördern:

Verantwortung übertragen; helfen eigene Lösungswege zu finden und zu gehen; ermutigen; den Rücken stärken

Aus der Kombination der Ausprägungen von dirigierendem und sekundierendem Verhalten ergeben sich vier Verhaltensstile:



Beim Verhaltensstil Dirigieren (viel dirigierendes und wenig sekundierendes Verhalten) sagt der Unterstützer dem Unterstützten, was das Ziel der Arbeit ist und wie sie auszuführen ist, damit sie gut erledigt ist. Er erstellt den Plan und teilt dem Unterstützten mit, wie die Aufgabe schrittweise bearbeitet werden muss. Entscheidungen werden vom Unterstützer getroffen.

Der Verhaltensstil Trainieren beinhaltet viel dirigierendes und viel sekundierendes Verhalten. Dabei ist es wichtig:

- wechselseitige Kommunikation aufzubauen
- nach den Vorstellungen des Unterstützten zu fragen
- Fortschritte zu unterstützen
- dabei zu helfen, die Qualität der Arbeit selbst zu bewerten

- Orientierungshilfen zu geben
- Probleme wegzuräumen, wenn der Unterstützte dies noch nicht alleine kann und ihn
- soweit wie möglich in die Entscheidungsfindung einzubeziehen.

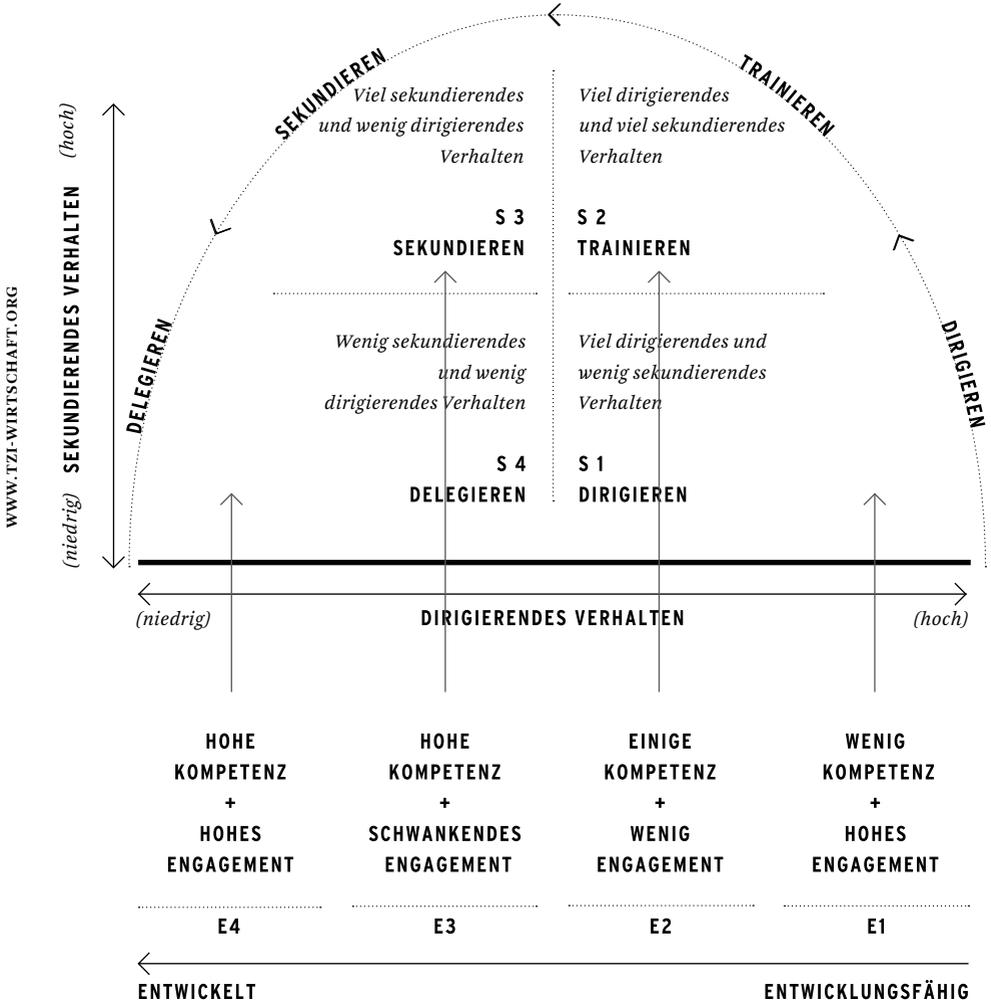
Sekundieren beinhaltet viel sekundierendes und wenig dirigierendes Verhalten:

- den Rücken stärken
- Vorschläge beachten
- über Fragen dabei helfen, eigene Ideen zu entwickeln und neue Wege zu gehen (Grundsatz: Fragen statt sagen)
- keine Entscheidung abnehmen, sondern helfen eigene Lösungen zu finden und
- ermutigen, Risiken einzugehen.

Und zuletzt bedeutet Delegieren in diesem Sinne, Aufgaben und Verantwortung für Entscheidungen und Problemlösungen auf den Unterstützten zu übertragen. Ziel ist es, den Führungsstil, bzw. die Unterstützung durch Team

und/oder KollegInnen schrittweise so zu verändern, bis das Teammitglied seine/ ihre Tätigkeiten selbständig ausführen kann und er/ sie kaum noch Kontrolle und Unterstützung benötigt.

KOMPETENZ UND ENGAGEMENT ENTWICKELN²



Entscheidend für situative Selbstführung (und damit für Chairpersons) ist: Situationsbezogene Weiterentwicklung ist nicht etwas, was die Mitarbeitenden passiv hinnehmen sondern etwas, was sie aktiv gestalten.

3. DIE UMSETZUNG

Situative Weiterentwicklung einzelner Mitarbeiter im Team bedarf der Absprache:

SITUATIVE WEITERENTWICKLUNG – DIE ABSPRACHE

WAS	TEAM	UNTERSTÜTZER	TEAMMITGLIED
<i>Überlegen, welcher Leistungsbereich des Teammitglieds verändert werden soll</i>	x		x
<i>Ziel und Leistungsmaßstäbe beschreiben</i>	x		
<i>Ziel und Leistungsmaßstäbe mit Teammitglied abstimmen</i>	x		x
<i>Selbsteinschätzung zu Entwicklungsstand des Teammitglieds für das Aufgabengebiet/Ziel vornehmen</i>			x
<i>Einschätzung zu Entwicklungsstand des Teammitglieds für das Aufgabengebiet/Ziel vornehmen</i>		x	x
<i>Entwicklungsstand gemeinsam abstimmen (Aktives Zuhören praktizieren!) – Führungsstil abstimmen</i>		x	x
<i>Form und Initiative für die Leistungskontrolle vereinbaren</i>		x	x

WALTER NEUBERGER

Damit das funktionieren kann, braucht es einen regelmäßigen Austausch über den Leistungsstand jedes Teammitglieds zwischen Unterstützer und Unterstütztem und zwischen dem Team und dem Unterstützten. Je Entwicklungsstand des Teammitglieds könnte das z.B. so aussehen:

LEISTUNGSKONTROLLE

FÜHRUNGSSTIL	INITIATIVE	ANMERKUNGEN
S1 DIRIGIEREN	<i>Unterstützer</i>	<i>Schlägt vor, wie häufig (z.B. 2x die Woche) man sich trifft u. welche Arbeitsergebnisse betrachtet werden.</i>
S2 TRAINIEREN	<i>Unterstützer</i>	<i>Schlägt vor, wie häufig (z.B. 1x die Woche) man sich trifft und welche Arbeitsergebnisse betrachtet werden. Unterstützer bringt eigene Fragen/Themen mit ein.</i>
S3 SEKUNDIEREN	<i>Abprache</i>	<i>Zeitpunkt für Leistungskontrolle schlägt der Unterstützte vor.</i>
	<i>Unterstützer + Unterstützter</i>	<i>Unterstützer ist in der Rolle des Zuhörenden und des Förderers.</i>
S4 DELEGIEREN	<i>Unterstützter</i>	<i>Unterstützter meldet sich wenn ein Problem auftritt, das er nicht alleine lösen kann. Wichtig: Rechtzeitig informieren!</i>
	<i>Unterstützer + Unterstützter wie vereinbart</i>	<i>Ergebnispräsentation/Status</i>

Diese Vorgehensweise zur situativen Selbstentwicklung von Teams ist sehr anspruchsvoll und erfordert ein reifes Team. Andererseits – ein reifes Team mit entwickelten Chairpersons kommt sowieso irgendwann an den Punkt, sich über diese Themen auszutauschen. Jedenfalls sind das die Anforderungen an Team-Excellence, die unsere Kunden an

ihre Teams stellen. Weniger reife Teams brauchen externe Moderation oder eine Führungskraft, die das Team fördert und fordert. TZI als Grundhaltung und Methode mit dem Verständnis des Chairperson-Prinzips ist die Basis für situative Selbstführung, situative Mitarbeiterentwicklung und für situative Führung.

FUSSNOTEN

¹Blanchard, K./ Zigarmi, P. und D. (1986). *Der Minuten-Manager: Führungsstile*. Reinbek: Rowohlt

²nach Blanchard, K. u.a. (1986). *Der Minuten-Manager: Führungsstile*

EINFÜHRUNG VON GRUPPENARBEIT IN FERTIGUNG UND MONTAGE

Vom Einzelakkordlohn zur Gruppenprämie mit der Themenzentrierten Interaktion

INGRID JUNGSMANN

INGRID JUNGSMANN

AUSGANGSSITUATION UND AUFTRAG

Mein Kollege, Ingenieur und Spezialist für die Einführung von Gruppenarbeit in Unternehmen, fragte mich für eine Serie von Workshops an zur Einführung von Gruppenarbeit in kleinen und mittleren Firmen (ab ca. 100 Mitarbeitern).

Bei dem hier beschriebenen Beispiel belief sich der Auftrag auf die Bereiche Mechanische Fertigung, Blechverarbeitung, Montage und Lagerwesen. Es handelte sich um die Einführung von Gruppenarbeit in der Fertigung und in der Montage. Die Werker sollten geschult werden, in Richtung auf mehr Selbstverantwortung im täglichen Ablauf und Umgestaltung ihres Einkommens vom bisherigen Einzelakkordlohn auf Gehalt plus Grup-

penprämie. Bevor die Schulungen mit den Mitarbeitern begannen gab es eine Befragung bei allen beteiligten Mitarbeitern über Arbeitsabläufe, Arbeitsgestaltung, Funktionalität und Sauberkeit der einzelnen Arbeitsplätze, sowie Ermittlung des Wertschöpfungs-Prozentsatzes. Wir untersuchten den Prozess von der Auftragserteilung, der Entwicklungsabteilung zur Produktion in den einzelnen Fertigungsabteilungen bis hin zum Versand. E5 – Es war für mich sehr beeindruckend zu sehen und zu hören, wie viel Leerläufe es geben kann, wie Menschen in Abteilungen aneinander vorbei reden, Missverständnisse nicht aufgeklärt werden, weil sich nicht genug Zeit genommen wird, Anweisungen zu

verstehen. Prozesse können blockiert werden, durch mangelndes Zuhören, Eifersucht, Konkurrenzdenken, durch blinde Flecken. Unser Anspruch war es, Menschen Lernerfahrungen zu ermöglichen, die nicht im pädagogischen Feld zu Hause sind. Sie aufzuschließen für anstehende Veränderungen, und zur Reflexion anregen wie sie den Prozess mit unterstützen können.

Ziel der Qualifizierung der Mitarbeiter war, dass sie mehr Verantwortung in ihrem Bereich übernehmen und über den Tellerrand ihres eigenen Arbeitsplatzes blicken. Sie sollten lernen, einander auszuhelfen, wenn in einem anderen Bereich Mitarbeiter fehlen und dort einspringen können. Sie sollten lernen, miteinander zu kommunizieren, Fehler anzusprechen und Rückmeldungen zu hören und zu geben. Sie sollten ein neues Qualitätsbewusstsein für ihre Aufgaben entwickeln. Ihre Konfliktfähigkeit sollte sich verbessern, insbesondere bei immer wieder kehrenden Konflikten mit der Entwicklungsabteilung und der Verwaltung. Sie sollten stärker in die Lage versetzt werden, Unzulänglichkeiten zu benennen und Lösungen aus ihrer Sicht vorzuschlagen und möglichst nicht in die typische Haltung des Widerstandes gehen. Uns war es wichtig, bei unserer Vorgehensweise den Globe der Teilnehmenden im Blick zu haben, bevor sie in die typische Haltung des Widerstandes gehen. Durch TZI Elemente konnten diese Zielvorgaben Schritt für Schritt erreicht werden.

ZUM ABLAUF

Die Trainings wurden in etwa 14-tägigem Abstand abgehalten. Die erste Gruppe wurde vormittags, die zweite nachmittags geschult. Der Durchführungszeitraum war 6 Monate zuzüglich

1 Monat Sicherheit für Werksferien und Messezeiten. Insgesamt wurden für einen Fachbereich 7 Monate benötigt.

START: EINFÜHRUNGS-WORKSHOP

Im Einführungs-Workshop wurden Abteilungsleiter und Meister über die Veränderungen im Unternehmen informiert; Dabei wurde hervorgehoben, dass durch die Einführung von Gruppenarbeit ein Veränderungsprozess im Unternehmen eingeleitet und dadurch die Unternehmenskultur positiv beeinflusst wird. Die Organisation im Unternehmen soll einfacher werden und damit effektiver im Ablauf. Durch Selbstverantwortung, Gruppen- und Teamarbeit verändert sich das ganze Unternehmen, höhere Selbstverantwortung, bessere Zusammenarbeit, schlankere Organisation sind zu erwarten. Die Mitarbeiter arbeiten selbstverantwortlicher, werden selbstbewusster, lernen Fehler anzusprechen und Feedback zu geben. Kurzum, die Unternehmenskultur wird positiv beeinflusst.

WORKSHOPS FÜR MITARBEITER MONTAGE/FERTIGUNG

In 12 Workshops von jeweils 2 Stunden wurden Mitarbeiter aus der Montage und der Fertigung für die Einführung von Gruppenarbeit sensibilisiert, motiviert und trainiert. Insgesamt waren es ca.150 Personen, die vom bisherigen Akkordlohn auf Gehalt und Gruppenprämie umgestellt werden sollten. Sie wurden aufgeteilt in Gruppen von ca. 10 bis 12 Personen. Der Start der Gruppenarbeit begann mit den Mitarbeitern der Montage.

DIE EINZELNEN WORKSHOPS

Jeder Workshop hatte ein Schwerpunktthema. Durch Übungen und das Prüfen

der Lernfortschritte über Erkenntnisfragen wurde die aktive Mitarbeit aller Teilnehmer gefördert.

Der typische Ablauf jedes Workshops: Nach einer kleinen Ankommensrunde gab es einen Impulsvortrag, danach gab es meist passend zum Thema auch eine Übung zur Vertiefung, dazu einen kleinen Erfahrungsaustausch und eine Fragerunde über die erlebten Erfahrungen. Anschließend gab es eine kurze Abschlussrunde.

Unsere 12 Workshops waren gekennzeichnet durch folgende Themenstellung:

1. *Warum Gruppenarbeit - Effektive und schlankere Organisation, mehr Selbstverantwortung, Standortsicherung der Arbeitsplätze*
2. *Vom Abteilungsdenken zur Gruppenarbeit - nicht abteilen sondern zusammenarbeiten.*
3. *Der Mensch im Mittelpunkt - Vom Ich zum Du- zum Wir-Gefühl*
4. *Einführung von Teamarbeit - Zusammenarbeit im Team - aber wie?*
5. *Informationen erhalten und weitergeben - nur wer informiert ist, kann gut mitarbeiten.*
6. *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP*
7. *Eigenverantwortung selbständig handeln - will ich das wirklich?*
8. *Qualität und Werker selbstprüfung - wer kauft hat Anspruch auf Qualität.*
9. *Teambildung - meine Meinung - deine Meinung - wir finden eine gemeinsame Basis.*
10. *Kommunikation mit anderen Abteilungen, internes Kunden/Lieferantenverhältnis auf dem Prüfstand.*
11. *Die Ziele des Teams - neben Sachzielen, Ergebnissen und Terminen sind emotionale Ziele, wie Rücksichtnahme, Hilfsbereitschaft, Zuhören wichtig.*

12. *Was haben wir gelernt? Motivierte und engagierte Mitarbeiter sind bessere, zufriedener Mitarbeiter.*

Im ersten Workshop wurden zunächst Spielregeln für unsere gemeinsame Kommunikation verabredet. Bevor das Thema „Warum Gruppenarbeit“ vorgelesen werden konnte, wurden Mängel und Probleme aufgelistet, die von den Mitarbeitern benannt wurden.

Die Mitarbeiter waren skeptisch, abwartend, aber auch neugierig, gespannt. Zunächst wurde die Möglichkeit genutzt, auf Mängel hinzuweisen. Ich zitiere nur einige: „Der Einkauf spart an 2 Cent, (der Chef sagt, es müssen 800 Euro eingespart werden) dadurch hat die Montage mehr Arbeit, weil kompliziertere Arbeiten nötig ist. Manchmal haben wir eine Woche lang keine Produktion, weil ein neuer Motor für eine bestimmte Maschine fehlt. Antwort des Einkaufs: „der Motor kommt erst in neun Wochen!“ Wir müssen umrüsten, andere Aufträge bearbeiten und kommen in Verzug mit den Terminen. Ich bin mit meiner Arbeit eher fertig als geplant, bekomme keine neue Arbeit, weil Material fehlt für den neuen Auftrag. Die Arbeitsabläufe im System sind nicht klar, wir suchen „wo steckt das Teil jetzt?“ Warum sehen die anderen nicht, dass Kollegen nicht ausgelastet sind? Sie kommen nicht zu Hilfe. Der Führungsstil ist manchmal nicht deutlich - wir wissen oft nicht, was der Meister will. (Eine Feedback-Kultur gibt es nicht, ebenso ist die Diskussions- und Streitkultur nicht gut entwickelt.)“

Im 7. Workshop behandelten wir das Thema: Mehr Eigenverantwortung übernehmen - Können - Dürfen - Wollen, weniger Schnittstellen bedeutet effektiveres Arbeiten. Es kommt immer wieder zu „Fehlteilen“. ¹ Die Werker ² können nicht

weiterarbeiten. Der Versand hat nicht rechtzeitig bestellt. Die Produktion steht still. Dazu ist es nötig, dass die Ablauftransparenz allen Mitarbeitern klar ist. Es muss geregelte Absprachen geben. Verminderung von „Fehlteilen“ fängt schon bei den Lagerarbeiten an, die ein gutes, übersichtliches Ordnungssystem brauchen, damit rechtzeitig die Teile bestellt werden können.

Beispiel ist das Ordnungssystem: Jemand nimmt das letzte Teil aus dem Regal, dann wird die Bestellung ausgelöst; das ist viel zu spät. Das muss schon viel früher erfolgen, z.B. Nachbestellung dann, wenn noch 5 Teile vorhanden sind.

KICK-OFF-VERANSTALTUNG ZUM NEUEN ENTLOHNUNGSSYSTEM

Nach Durchführung von 10 Workshops wurde vor der Einführung von Team-/Gruppenarbeit eine Kick-Off-Veranstaltung für alle Mitarbeiter durchgeführt. Dabei wurden die organisatorischen Voraussetzungen, die Verantwortungsbereiche der Gruppen besprochen und Informationen über Gehalt und Gruppenprämie von der Geschäftsführung gegeben. Somit waren alle Beteiligten informiert.

Anschließend wurden die beiden letzten Workshops durchgeführt und mit der Schulung der nächsten Werkergruppe begonnen. Dadurch hatten wir Gelegenheit, die bereits geschulte Gruppe zu beobachten und mit den Gruppensprechern über die Umsetzung zu sprechen und noch Hilfestellung zu geben.

ERGEBNIS / FAZIT / WAS WURDE ERREICHT?

Unser Eindruck und der des Meisters waren, dass die Ziele weitgehend bei den Beteiligten erreicht wurden. Die Teamfähigkeit wurde durch die kleinen wö-

chentlichen Besprechungen, die durch die (von uns) vorgeschlagenen Gruppensprecher abgehalten wurden, deutlich. Wir haben dafür gemeinsam mit den Teilnehmern als Hilfestellung ein kleines Papier (Anker für Teamgespräche, s.u.) entwickelt. Die Übungen haben geholfen, sich auszuprobieren und nachzudenken, was das heißt für die Umsetzung im eigenen Team, für sich selber und für die anderen Abteilungen. Es wurden Übungen wie Turmbau, pädagogisches Rollenspiel, Anker für Teamgespräche, Wissensabfragen mit Auswertung, etc. angewendet, bzw. erarbeitet.

Insgesamt haben die Mitarbeiter sich sehr engagiert auf die Arbeit eingelassen. Sie haben sich den vorgeschlagenen Themen und Übungen gestellt. Sie reagierten frei, offen und auch kritisch. Durch den Impulsvortrag und die anschließenden Übungen ließen sie sich von dem jeweiligen Thema überzeugen. Mich hat gewundert, dass es so wenig Widerstand gab, das kenne ich aus manch anderen Zielgruppen ganz anders. Allen Beteiligten wurde deutlich, wie wichtig Informationsaustausch und Kommunikation sind, damit alle Beteiligten Bescheid wissen.

Durch die Teamgespräche, die zunächst regelmäßig durchgeführt wurden, konnten viele Fehler vermieden werden. Das Thema „Mehrfachqualifikation“ hat ihnen bewusst gemacht, dass sie auch in einem anderen Arbeitsbereich, auf einem anderen Arbeitsplatz aushelfen können, wenn ihre eigene Produktion nicht weitergeht oder wenn sie beendet ist und der Kollege Hilfe benötigt. Eindrucksvoll fand ich, dass in Gesprächen mit der Entwicklungsabteilung arbeitstechnische Mängel angesprochen wurden, z.B. muss eine Schweißnaht wirklich so konzipiert werden, dass der

Schweißer sich unter das Maschinenteil legen muss, um sie zu schließen? Dadurch konnten deutliche Verbesserungen erreicht werden. Es hat sich in der praktischen Arbeit nach Einführung der wöchentlichen Besprechungen gezeigt, dass die Arbeit effektiver geworden ist und dass die Produktion angestiegen ist. Dazu gehört auch, dass der Chef offen ist für das Thema und dass er selbst mit den Veränderungen umgehen kann. Diese Form der Zusammenarbeit erfordert, von ihm und auch von den anderen Hierarchieebenen, die beteiligt sind (z.B. von der Entwicklung und dem Einkauf), Offenheit und richtigen Umgang mit Widerstand und Stolpersteinen.

Wenn er seinen Mitarbeitern Kompetenz und Lernfähigkeit wirklich zutraut, muss er sich verabschieden vom Denken „Ein Chef muss alles wissen, können und kontrollieren“. Er muss sich einlassen können und Zeit nehmen, sich an dem Prozess zu beteiligen. Nachdem alle Fertigungsbereiche in Team-Arbeit überführt waren, wurde der weitere Veränderungsprozess mit der Verwaltung, Entwicklung, Einkauf und Verkauf – was ursprünglich angedacht war – abgebrochen, obwohl die bereits geschulten Mitarbeiter selbstbewusster und eigenverantwortlicher gearbeitet haben. Sie äußerten Kritik, nutzten also ihre eigene Chairperson. (Möglicherweise war genau dies der Grund für den Abbruch.)

Das Beeindruckende an dieser Arbeit war, dass es gelungen ist, mit einer für TZI-Anwendungen eher untypischen Zielgruppe in einem Rahmen zu arbeiten, der sich zwangsläufig an ihre Arbeitssituation anpasste. Mit 2 Stunden Zeit pro Workshop, war es jedoch möglich, wesentliche Fortschritte zu erreichen. Es ist ein gelungenes Beispiel dafür, dass die Arbeit mit TZI bestimmte

Eigenschaften wie Eigenverantwortung, Eigenentwicklung, stärkere Beteiligung, Reflektionsfähigkeit und die Bereitschaft, „das Hirn zu nutzen“ fördert – wenn die Mitarbeiter wollen und wenn sie dürfen. Aber es ist auch ein Preis zu zahlen, wenn mehr Informationen gegeben werden müssen, wenn die Diskussionen länger dauern und Anweisungen nicht einfach hingenommen werden, sondern auf Fehler hingewiesen wird. Es dauert länger, die Mitarbeiter so zu führen. Natürlich braucht es auch von beiden Seiten Zeit und Begleitung, sich mit den neuen Lernerfahrungen auseinander zu setzen. Jedoch ist es eine lohnenswerte Erfahrung für alle Beteiligten.

UNSER ANKER FÜR TEAM- GESPRÄCHE

Diese Anregungen sollen dazu beitragen, dass die wöchentlichen Teamsitzungen effektiv verlaufen.

(Abbildung folgt auf der nächsten Seite)

ANKER

DIES IST DIE WICHTIGSTE STUNDE FÜR ALLE TEAMMITGLIEDER, INFORMATIONSAUSTAUSCH ÜBER:

- Was ist gut gelungen?
- Welche Störungen, Stolpersteine haben die Arbeit behindert?
- Welche Lösungen schlagen wir vor?

PLANUNG FÜR DIE KOMMENDE WOCHE, WAS KOMMT AUF UNS ZU?

- Wer bearbeitet welchen Auftrag
- Was ist zu beachten?
- Wer kümmert sich um Fehlteile?
- Termine beachten

SPIELREGELN FÜR UNS ALS TEAM:

- Wenn jemand spricht, hören die anderen zu.
- Ich sage offen, was ich meine.
- Ich stelle Fragen, wenn ich etwas nicht verstanden habe (Wer nicht fragt bleibt dumm).
- Offene Fragen sollen beantwortet werden, wenn nicht in dieser Sitzung dann in der nächsten.
- Freundlich miteinander umgehen ist für uns als Team selbstverständlich.
- Ich benenne Störungen, wenn mir etwas nicht passt oder ich anderer Meinung bin.
- Ich unterstütze den Teamsprecher, weil ich will, dass wir als Team erfolgreich zusammen arbeiten.

Diese Regeln wurden verkleinert und laminiert, so dass die Mitarbeiter sie schnell zur Hand hatten.

FUSSNOTEN

¹Fehlteile sind Bauteile, die am Montagetag fehlen, also nicht vorhanden sind. Die Folge: Montage muss unterbrochen werden.

²Werker ist ein Sammelbegriff für körperlich arbeitende Mitarbeiter, wie Schlosser, Mechaniker, Dreher, Monteure usw.

PROFESSIONELLE PERSONALARBEIT FÜR KMU

Überlegungen und Handreichung zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter

CHRISTINE BRUHN

CHRISTINE BRUHN

AUSZUG AUS DEM VORTRAG: „Professionelle Personalarbeit für Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU)“ im Rahmen der 9. Eberswalder Holzkonferenz 2004 für Teilnehmende aus Wissenschaft und Wirtschaft.

Froh darüber, einen kompetenten, erfahrenen Verkäufer gefunden zu haben und engagieren zu können, überträgt der Betriebsleiter seinem neuen Mitarbeiter einen Verkaufsbereich und Zuständigkeiten, stellt ihn dem Team vor, lädt ihn ein zur wöchentlichen Besprechung... und dann läuft es. Oder?

Falls es nicht läuft - und das ist häufiger als gedacht der Fall - merken es die Verantwortlichen oft zu spät, nämlich dann, wenn ein neuer Mitarbeiter Fehler macht, sich nicht so richtig im Team integriert, in Streit mit einem Kollegen liegt oder einfach still und fast unsichtbar vor sich hinwurschtelt, so so la la.

Im schlimmsten Fall entwickelt sich das Ganze in die falsche Richtung weiter bis es eskaliert, der Betriebsleiter davon ausgeht, einen inkompetenten oder menschlich schwierigen Mitarbeiter eingestellt zu haben und es möglicherweise sogar zur Kündigung kommt - egal von welcher Seite.

Ein klares und wirksames Konzept für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen kann recht pragmatisch gehalten sein, wenn es auf der systemischen Sicht der TZI beruht und die Achtsamkeit in der Prozessgestaltung beinhaltet, wie dies im Gruppenleiten nach TZI selbstverständlich ist. Mit relativ wenig Mitteln kann hier viel erreicht werden:

Wenn eine Person neu in eine Firma eintritt, dann wird diese Person sehr genau am Anfang darauf achten, wo sie sich befindet, wie es dort abläuft, was die Regeln sind - und zwar die offenen wie die

heimlichen - wer ihr wie begegnet, wie es fachlich und menschlich läuft usw. usw. Diese Orientierungsphase bewusst zu gestalten ist Führungsaufgabe und verhilft einem Betrieb, wenn sie gelingt, zu einsatzfreudigen, qualifizierten und verantwortungsbereiten Mitarbeitern.

In jedem Fall ist also von Anfang an wichtig, klar zu kommunizieren und mit Strukturen zu arbeiten: einem Begrüßungsgespräch mit Ausblick auf die Gestaltung der Einarbeitungszeit (Ablauf, Stationen, Ziele etc.), einer regelmäßigen, am besten fix vereinbarten Rückmeldeschleife (wie war der Tag, welche Fragen gibt es, wie ist es gelaufen – das kann kurz sein). So wird über Offenheit, Transparenz und einen aufmerksamen Umgang miteinander Vertrauen geschaffen. Signale in jede Richtung werden viel wahrscheinlicher wahrgenommen werden – von beiden Seiten, und Sie können nachhaken, sobald es nötig ist.

Machen Sie sich im Vorfeld klar, was in der Einarbeitungszeit erreicht werden soll – natürlich ist es abhängig davon, welche Funktion besetzt wird, wer kommt, wie lange die Einarbeitungszeit sein wird usw.

Überlegen Sie die Ziele auf drei Ebenen:
 - was soll fachlich erreicht werden (was soll jemand können nach der Einarbeitungszeit)?

- was soll motivatorisch erreicht werden?

- was ist Ihnen bzgl. Integration des/der Neuen wichtig?

Einen weiteren Aspekt sollten Sie ebenfalls berücksichtigen: Jemand, der neu von außen kommt, hat einen anderen Blick auf Ihren Betrieb und sieht Dinge, die Sie und Ihr Team nicht mehr sehen. Nutzen Sie die Chance, Ideen und Eindrücke ganz gezielt abzufragen von jemandem, der nicht betriebsblind ist.

Dadurch können eine Menge wichtiger Impulse entstehen und auf der anderen Seite ist der neue Mitarbeiter, die neue Mitarbeiterin mit einer guten Motivation bei der Sache. Abgesehen davon stärken Sie durch diesen Perspektivwechsel und die damit einhergehende Würdigung der Kompetenzen des neuen Mitarbeiters auch die Kooperationsbasis, was wiederum ein förderlicher Impuls für die Teamentwicklung sein kann

Die Einarbeitungszeit selber können Sie grob unterteilen in verschiedene Phasen oder Schritte:

Die Einführung/Kennenlernen/Orientierung: ganz am Anfang, wenn es geht im ganzen Team, auf jeden Fall in einem anfänglichen Gespräch mit Betriebsleiter oder zuständiger Führungskraft, in dem der neue Mitarbeiter eine Orientierung darüber bekommt, wie die Einarbeitungszeit ablaufen wird, was ihn/sie erwartet, an welchen Stellen er/sie gefragt ist usw.

Die erste Woche: legen Sie vorher klare Stationen fest und besprechen Sie sie mit dem neuen Mitarbeiter. Wo soll er/sie dabei sein, wen kennenlernen, an welchen Maschinen oder Arbeitsplätzen eingewiesen werden, an welchen Besprechungen teilnehmen - wer steht wann zur Verfügung, beantwortet Fragen, bespricht die Tageseindrücke etc.

Ein tägliches oder zwei-tägiges kurzes Austauschgespräch: wie war 's? Ist alles o.k.? Gibt es Fragen, Klärungsbedarf...

AUSWERTUNGSGESPRÄCH NACH DER 1. WOCHEN, (WENN ES GEHT IM TEAM, WAS DIE ALLGEMEINEN EINDRÜCKE ANGEHT):

- welche Erfahrungen wurden auf beiden Seiten gemacht

- *welche Eindrücke und Ideen hat der/die Neue*
- *welcher Qualifizierungsbedarf wird deutlich*
- *Lernziele überprüfen, ggf. präzisieren und verabreden*

Im Prinzip können Sie die weitere Einarbeitung ähnlich weiterlaufen lassen, ggf. natürlich mit größeren Abständen. Wobei gerade in der Anfangszeit die Wichtigkeit regelmäßiger Information / Gespräche / Austausch nicht unterschätzt werden darf. Und falls Sie jemanden sehr Schweigsamen eingestellt haben,

ermuntern Sie ihn ruhig darüber, dass Sie Fragen stellen oder ihm direkt sagen, dass Ihnen sein oder ihr Eindruck wichtig ist.

Diese Herangehensweise ist sowohl eine sehr wirksame Störungsprophylaxe wie auch Anregung der Chairpersonship. Auch kann dies ein gutes Beispiel für das gesamte Team geben, den Austausch und die gegenseitige Unterstützung zu fördern, fachliche Dinge schnell auf den Tisch zu bringen und insgesamt eine konstruktive Arbeitsatmosphäre und Teamkultur bestärken.

GUTE CHANCEN FÜR MEHR ALS EINE LÖSUNG

Die Kollegiale Beratung in der Gruppe

HANS MARTI / ULRIKE RIETZ

HANS MARTI / ULRIKE RIETZ

Meine erste Erfahrung mit kollegialer Beratung in der Gruppe machte ich bei Helga Belz, Lehrbeauftragte von WILL-Europa, in einem TZI -Workshop 1975 in Königswinter am Rhein. Wir nannten es damals "Fallarbeit" und arbeiteten in fest strukturierter Form unter dem Thema: "Der mir schwierige Mitmensch (Kollegin, Chef ...) – welche Chance geb' ich ihm - welche Chance gibt er mir?"

Ich war fasziniert, wie es gelang, eine konflikthafte berufliche Situation eines Gruppenmitglieds so zu bearbeiten, dass ihm in kurzer Zeit (90 Minuten) auf der Sachebene brauchbare Lösungsalternativen zur Verfügung standen und auf der Beziehungsebene ein Zuwachs von Ich-Stärkung und vertrauensvoller Kooperation zwischen den Gruppenmitgliedern stattgefunden hatte. Diese Methode wollte ich erlernen und in der Lehrerfortbildung von Nordrhein-Westfalen verankern!

Vor dem Hintergrund meines TZI- Verständnisses waren folgende Aspekte für mich wichtig:

- Die ratsuchende Person wird von den Gruppenmitgliedern mit Wertschätzung und Respekt als Chairperson (**Chairperson-Postulat**) angesehen, sie bestimmt autonom und in Selbstverantwortung Tiefe und Intensität des Beratungsprozesses, sie allein entscheidet, welche der Lösungsangebote sie aufnehmen will und welche sie verwirft.
- Der Werte-Hintergrund der TZI (**Axiomatik**) bestimmt die Qualität der Kommunikation: Ich-Aussagen statt Du-Botschaften, keine Be- und Abwertungen, Hypothesen als Lernangebote statt Zuschreibungen/Interpretationen von "Besserwissern" usw., Geben und Nehmen in Balance.
- Die Kompetenzen in einer Gruppe (**WIR-Förderung**) werden wertgeschätzt und genutzt. Alle Gruppenmitglieder bringen ihre Kompetenz in gleicher Weise ein und

sind gleich wichtig, die Verantwortung für das Ergebnis tragen alle gemeinsam.

- *Ein strikter Ablauf (**Struktur**) reduziert die Hierarchie-Falle auf der Beziehungsebene.*
- *Bereitschaft zu Vertrauen und Offenheit mit "Takt und Timing" (**selektive Authentizität**) fördert Kooperation und heilende Kräfte statt Rivalität und Destruktion.*
- ***Prinzip der Vertraulichkeit:** Die im Beratungsgeschehen erhaltenen Informationen über anwesende wie abwesende Personen (Kunden, KollegInnen, Vorgesetzte, ...) sind vertraulich und werden nicht nach außen getragen.*
- ***Lebendiges Lernen:** Nutzung verschiedener Gruppenverfahren in der eigentlichen Phase der Beratung ("Wahlarbeitsmethoden") - je nach Situation und Person*

Zu diesem Zeitpunkt arbeitete ich in einem dreijährigen Modellversuch in Nordrhein-Westfalen (NRW) mit dem Ziel der "Förderung von Initiative und Kooperation in der schulischen und außerschulischen Bildung im örtlichen Gemeinwesen", und es gelang uns, die Kollegiale Beratung in der Lehrer-Gruppe auf der Basis der TZI als Landesweite Maßnahme in der Lehrerfortbildung für die Sekundarstufe II in NRW zu implementieren. In den 80/90er Jahren führten Kollegen und ich TZI-basierte Kollegiale Beratung in der Gruppe, gelegentlich mit parallel laufender Moderator/innen-Schulung in verschiedensten Organisationen und Unternehmen ein. Die Bandbreite reichte von Bildungseinrichtungen über die Branchen Versicherungsunternehmen/ Banken bis hin zu kommunalen Einrichtungen wie Jobcenter/Argen. Neben dem Ziel der Stressprophylaxe und Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz erlangte die Kollegiale Beratung in der Gruppe zunehmend Be-

deutung auch als Instrument der Qualitätsentwicklung und -sicherung in der fachlichen Arbeit einer Organisation.

Im nachfolgenden Text begründen mein Kollege, Hans Marti¹, und ich, den Vorteil des Instruments Kollegiale Beratung in der Gruppe für die Organisation einer Städtischen Verwaltung.

1. EIN INSTRUMENT ZUR QUALITÄTSENTWICKLUNG IN DER STADTVERWALTUNG

Ausgangspunkt ist die Tatsache, dass die überragende Bedeutung des Prinzips der Kollegialen Beratung in der Gruppe in Theorie und Praxis immer offensichtlicher wird. Mit diesem Text umreißen wir einen Ansatz zur nachhaltigen Implementierung dieses Prinzips in den Organisationseinheiten der Verwaltung und den davon zu erwartenden Nutzen. Er richtet sich an die Entscheidungsorgane der Personalverwaltung, insbesondere an die Personal- und Organisationsentwicklung.

2. DAS PRINZIP KOLLEGIALE BERATUNG IN DER GRUPPE

2.1 KONTEXT

Auch an die Verwaltung steigen die Ansprüche. Noch formulieren die Kunden diese Ansprüche selten explizit und qualifiziert, weil ihr Blick eher fokussiert ist auf das, was ist (die sogenannte „Realität“) und selten auf das, was sein könnte (Robert Musil:

„Wenn es Wirklichkeitssinn gibt, muss es auch Möglichkeitssinn geben“). Indessen wird eine lebendige Verwaltung Ansprüche an sich selbst stellen. Sie wird Entwicklungsprozesse ins Auge fassen, die hauptsächlich auf folgende Aspekte zielen:

- *Optimieren nachhaltiger Qualität in allen ihren Dimensionen: Qualität der Leistung in allen Bereichen, d.h. der Produkte, der Führung, der Kooperation und Kommunikation auf allen Ebenen und durch alle Ebenen hindurch*
- *Überwinden des pyramidalen Prinzips zugunsten von intelligenten Prozessen und Strukturen, die Vernetzung sowohl voraussetzen als auch intensivieren*
- *Konsequente Förderung des Empowerment auf allen Ebenen (als Voraussetzung für intelligente Prozesse und Strukturen) und Gestaltung einer adäquaten Führungskultur*
- *Wissensmanagement; insbesondere Entdecken und Nutzen des allzu häufig ignorierten impliziten Wissens*
- *Pflege einer Lernkultur im Alltag*
- *Implementierung von Feedback-Prozessen*

Allerdings: In all diesen Entwicklungsbereichen nützen weder Rezepte noch Anweisungen und Vorschriften. Großangelegte Veränderungsprojekte sind sehr teuer und verpuffen nicht selten als Strohfeuer oder versanden am Widerstand der (nicht angemessen einbezogenen) Betroffenen, sofern ihnen nicht das Feuer echter Leadership zum Durchbruch verhilft. Hier kommt das Prinzip der Kollegialen Beratung in der Gruppe ins Spiel – nicht als Alternative oder als Allheilmittel, sondern als potente Möglichkeit, mit selbstgesteuerten Lernprozessen Resultate vor Ort und on-the-job zu erreichen und zu realisieren, und dabei nach und nach Schlüsselkompetenzen zu fördern, die für eine dauerhafte Entwicklung Voraussetzung sind.

2.2 WAS IST KOLLEGIALE BERATUNG IN DER GRUPPE?

„Kollegiale Beratung in der Gruppe“ ist ein strukturiertes Beratungsgespräch

in einer Gruppe, in dem ein Teilnehmer von den übrigen Teilnehmern nach einem feststehenden Ablauf mit verteilten Rollen beraten wird mit dem Ziel, Lösungen für eine konkrete berufliche Schlüsselfrage zu entwickeln“ (Tietze2010).

Kennzeichen (kurz zusammengefasst nach Tietze 2010):

- *Kollegiale Beratung findet in Gruppen von Peers statt (5-8 Personen)*
- *Wechselnde Moderation wird durch entsprechend geschulte Moderatoren vorgenommen, die gleichzeitig Mitglieder der Gruppe sind (es können beliebig viele geschulte Moderatoren in der gleichen Gruppe sein)*
- *Eine professionelle Beratungsperson ist grundsätzlich nicht anwesend, sofern die Moderationskompetenzen in einer Gruppe ausreichend vorhanden sind*
- *Die Beratung folgt einem festen Ablauf, der allen Teilnehmenden bekannt ist*
- *Die Beratungsrollen und die Aufgaben (z.B. Fallgeber, Moderation) werden verteilt*
- *Alle Teilnehmenden sind aktiv an der Beratung beteiligt*
- *Lösungen für berufliche Praxisprobleme werden gemeinsam entwickelt*
- *Selbstverantwortung*

Die Kollegialität der Kollegialen Beratung bezieht sich auf die wechselseitige Hilfsbereitschaft, die Umkehrbarkeit der Beratungsbeziehungen und der Kommunikation sowie die Gleichberechtigung der Gruppenmitglieder. Thema für eine kollegiale Beratungssitzung ist immer eine aktuelle Situation, die ein einzelnes Gruppenmitglied zu bewältigen hat. Allgemeine Themen oder Entwicklungsfragen gehören nicht in die Kollegiale Beratung. Eine Gruppe wird anlässlich ihrer Konstituierung ihr Themenfeld definieren müssen. Sie

kann sich beispielsweise auf Themen beschränken, die nur externe Kunden betreffen, oder sie kann alles zulassen, sofern es sich um eine konkrete Situation eines Gruppenmitglieds handelt.

Beispiele für mögliche Themen:

- *Umgang mit veränderten Verhaltensweisen bei Mitarbeitenden*
- *Bewältigung neuer Aufgaben*
- *Integration neuer Mitarbeitender*
- *Die eigene Arbeitsweise*
- *Entscheidungsprozesse*
- *Probleme mit Mitarbeitenden*
- *Probleme zwischen Mitarbeitenden*
- *Schwierigkeiten mit Kunden*
- *Gestörte Arbeitsabläufe*
- *Probleme in der Projektarbeit*
- *Schwierigkeiten mit Führungspersonen*
- *Bewältigung von Veränderungen*

2.3 ANWENDUNGSBEREICHE (NACH LIPPMANN 2011):

Im Bereich des Lernens innerhalb der eigenen Organisationseinheit:

- *Intervision im Team*
- *Kollegiale Beratung unter Führungskräften, Projektleitenden, Personen mit ähnlichen Funktionen*
- *Qualitätszirkels unter Personen, die z.B. entlang eines Geschäftsprozesses am selben Produkt/an derselben Dienstleistung arbeiten.*
- *«Communities of Practice»: Fachleute (z.B. aus der Rechtsabteilung) arbeiten an Frage- und Problemstellungen, die für alle relevant sind, mit dem Metaziel, Wissen und Erfahrungen auszutauschen.*

Im Bereich des organisationsübergreifenden Lernens:

- *Transferunterstützung im Rahmen von bzw. begleitend zu Aus- und Weiterbildungen (insbesondere im Bereich Führungsentwicklung)*

- *Fallbezogener Austausch über wichtige Rahmenbedingungen, Informationen (z.B. bezüglich politischer, wirtschaftlicher, ökologischer, demographischer Entwicklungen) in ämterübergreifenden Fachgruppen*

- *Vertreter des ober(st)en Managements tauschen sich in einem vertraulichen Rahmen aus*

2.4 NUTZEN

(NACH LIPPMANN 2011)

Nutzen für das Individuum – Im Vordergrund steht das Ziel, durch Intervision konkrete Lösungen für ein Anliegen zu erarbeiten, welche für den/die Fallbringer/in unmittelbar umsetzbar sein sollten.

Für alle Beteiligten bestehen Lernchancen auf verschiedenen Ebenen:

- *Erhöhung der Professionalität durch den Reflexions- und Wahrnehmungserweiterungsprozess*
- *Einüben des Perspektivenwechsels*
- *Psychohygiene, Entlastungsfunktion durch Anteilnahme der anderen am eigenen Fallbeispiel und bei der Bearbeitung fremder Problemstellungen*
- *Training von Empathie sowie Geben und Nehmen von Feedback*
- *Klären von Fragen, Informationsaustausch über «best practice» bezüglich einer bestimmten Fragestellung*

Nutzen für die Organisation – Aus Sicht der Organisation ergeben sich folgende Vorteile, wenn sie die Teilnahme ihrer Mitarbeitenden an kollegialen Beratungsgruppen unterstützt:

- *Relativ kostengünstige Personalentwicklungsmöglichkeit für Mitarbeitende aller Fach- und Führungsstufen; gut kombinierbar und integrierbar mit anderen Aktivitäten im Rahmen einer «lernenden Organisation»*
- *Evaluations-, Transfer- und Nachhaltig-*

keitsunterstützung (besonders parallel zu beziehungsweise nach Aus- bzw. Weiterbildungsveranstaltungen und Changeprojekten)

- Relativ kurze Abwesenheit vom beruflichen Alltag bei gleichzeitiger Möglichkeit, Anliegen «just in time» zu bearbeiten
- Geringer Organisations- und Koordinationsaufwand, da sich die Gruppen weitgehend selbst organisieren
- Förderung des «Empowerments», indem die Gruppenmitglieder selber über Ziele, Inhalte und Methoden entscheiden
- Kontinuierliche Entwicklung von Organisationsstandards
- Verbesserung der Zusammenarbeit inner-

halb der Organisation, z.B. innerhalb oder zwischen Teams, Fach- und Führungskräften gleicher Stufe, zwischen Abteilungen, entlang eines Prozesses usw., sofern die Gruppenzusammensetzung dies begünstigt

- Erhöhte Chance zum Lernen von anderen Organisationen bzw. von anderen Kulturen
- Erhöhung der Chance fundierter Entscheidungen, wenn Kollegiale Beratung im Vorfeld von Entscheidungen in Anspruch genommen werden kann

Lauterburg (2001) weist auf den Nutzen für die Entwicklung von Führungskompetenz hin:

FÜHRUNGSKOMPETENZEN NACH LAUTERBURG (2001)

STRATEGISCHE KOMPETENZ

- Ganzheitliches und vernetztes Denken bei der Vorbereitung wichtiger Entscheidungen, konsequente Berücksichtigung systemischer Zusammenhänge so wie längerfristiger Folgewirkungen
- Sensibilität für die politische Dimension des Führungshandelns auf Managementebene (gruppendynamische, machtpolitische und massenpsychologische Überlagerung betrieblicher und unternehmerischer Sachfragen)

MANAGEMENT-KOMPETENZ

- Methodik der Lösung komplexer Führungsprobleme
- Steuerung von Veränderungsprozessen

SOZIALE KOMPETENZ

- Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Führungs-, Kommunikations- und Kooperationsverhalten

STIEGERUNG DER PROBLEMLÖSUNGSKOMPETENZ

- Fundiertere Entscheidungen
 - Situativ angepasste Vorgehensweisen in komplexen Problemsituationen
 - Deblockierung von «Hängepartien» und Konfliktsituationen
-

Schmid et al. (2010) betonen mit Berufung auf die Salutogeneseforschung (Antonovsky 1997) den positiven Einfluss auf die individuelle Gesundheit der Mitarbeiter/innen, die sich in kollegialen Beratungsgruppen engagieren. Langzeiterfahrungen mit Inhouse-Gruppen zeigen darüber hinaus positive Wirkungen für Qualitätsentwicklung und -sicherung in der fachlichen Arbeit, im Umgang mit der externen Kundschaft und in der kollegialen Zusammenarbeit in und zwischen Teams bzw. Abteilungen.

3. SCHRITTE ZUR IMPLEMENTIERUNG

3.1 GRUNDSATZ

Gesteigerte Selbstverantwortung mit dem Blick auf Qualität der Arbeit und Kooperation ist einer der Nutzen der Kollegialen Beratung. Selbstverantwortung lässt sich indessen weder erzwingen oder anordnen noch „ausprobieren“. Oberstes Prinzip für eine Implementierung ist deshalb insbesondere in der Anfangsphase die Freiwilligkeit und das damit einhergehende Engagement – und zwar auf zwei Ebenen:

- Beim Entscheid einer Schlüsselperson, die Kollegiale Beratung in dem von ihr vorgeesehenem Organisationfeld (vgl. oben: 2.3. Anwendungsbereiche) einzuführen

- Beim persönlichen Entscheid, in eine Beratungsgruppe einzutreten.

Je selbstverständlicher allerdings die Kultur der Kollegialen Beratung in einem System wird, desto eher wird ein einzelner Mitarbeitender (ob Führungsperson oder nicht) eine Nicht-Teilnahme begründen müssen.

In erster Linie wird es also darum gehen, durch eine solide, interaktive Information bei jenen Schlüsselpersonen, die über eine Einführung (mit-)entscheiden,

- Vertrauen in das Prinzip der Kollegialen Beratung zu wecken
- mit ihnen (im Sinne einer persönlichen Entscheidungsgrundlage) konkrete Möglichkeiten des Einsatzes der Kollegialen Beratung in ihrem Organisationsfeld zu erarbeiten.

3.2 PROJEKTE

Die Implementierung erfolgt mittels Projekten. Da es sich bei diesen Projekten um Entwicklungsmaßnahmen zur Förderung des organisationalen Lernens on-the-job handelt, müssen sie in der Linie verankert sein. Die Projekte definieren in erster Linie die betroffenen Organisationsfelder (z.B. Einheiten), die anvisierten Zielpersonen und den primären Themenfokus.

3.3 ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN

Die Implementierung der Kollegialen Beratung in der Gruppe ist eine Führungsaufgabe. Die Verantwortung für ein Projekt wird deshalb grundsätzlich bei Schlüsselpersonen aus der Linie (in der Regel Angehörige der oberen Führungsebene) liegen.

Diese Schlüsselpersonen verkörpern Leadership und

- verantworten die Einführung (Entscheidungsprozess, Projektorganisation)

- sorgen für die Aufrechterhaltung einer langfristigen Perspektive

- streben einen Übergang von der Freiwilligkeit zur Selbstverständlichkeit an.

Die Schlüsselpersonen werden unterstützt von einem Beratungsteam ihrer Wahl (externe Beratende oder Mitglieder eines internen Pools).

Die Beratungspersonen

- unterstützen die Schlüsselpersonen bei der Sondierung im Vorfeld, bei der Anbahn-

nung des Projekts und bei der Rekrutierung und Auswahl der Moderatorinnen und Moderatoren
- liefern ein Konzept für die (auch längerfristige) Qualifizierung der Moderierenden

- führen die Schulung der Moderierenden durch
- unterstützen die Schlüsselpersonen bei der Qualitätssicherung und der Aufrechterhaltung der längerfristigen Perspektive

FUSSNOTEN

¹Hans Marti ist Co-Autor dieses Textes

LITERATURNACHWEIS

- Antonovsky, Aaron: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen (Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie) 1997.
- Lauterburg, Christoph: Gute Manager fallen nicht vom Himmel. OrganisationsEntwicklung 2-2001
- Lippmann, Eric: Intervisionsgruppen / kollegiale Fallberatung. In: OrganisationsEntwicklung 2-2011.
- Mintzberg, Henry: Führung neu definieren. Harvard Business Manager 10.2009.
- Schmid, Bernd / Veith, Thorsten / Weidner, Ingeborg: Einführung in die kollegiale Beratung. (Heidelberg (Carl Auer) 2010.
- Tietze, Kim-Oliver: Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek b. HH (Rowohlt) 4.2010.
- Weber, Stephan: Leitlinien zur Kollegialen Beratung im Fachdienst Regionale Integration des Kreises Schleswig- Flensburg, Schleswig 2009.

VISION EINER GELINGENDEN KOOPERATION IM TEAM

JUDITH BURKHARD /
MINA SCHNEIDER-LANDOLF

In ihrem Artikel „TZI-Phasenmodelle und ihr Nutzen für die Teamentwicklung“¹ haben die Autorinnen ein alternatives Arbeitsinstrument für die Teamentwicklung vorgestellt. Ausgehend von den bekannten TZI-Phasenmodellen einer Gruppe sprechen sie jetzt nicht mehr von Gruppenphasen mit ihren aufeinanderfolgenden Stufen, sondern von verschiedenen Zuständen eines Teams. Aufgrund ihrer Erfahrungen mit Teamentwicklungen gehen sie davon aus, dass die einzelnen Gruppenphasen nicht zwingend im Sinne von vorgegebenen Entwicklungsstufen einander abwechseln. Die jeweiligen Zustände eines Teams werden bestimmt durch vielfältige Faktoren wie Aufgabe und Zielsetzung des Teams, deren zeitlichen, räumlichen und personellen Vorgaben, der Art der Leitung, des institutionellen, kulturellen Kontextes (Normen, Sanktionen, Gratifikationen etc.). Für

die Phase der gelingenden Kooperation in einem Team, die als Ziel einer Teamarbeit beschrieben werden kann, haben die Autorinnen Kriterien anhand des 4-Faktoren-Modells entwickelt und hier zum ersten Mal vorgestellt. Diese Kriterien werden zusammengefasst als „Vision einer gelingenden Kooperation“ betitelt, wissend, dass ein solcher Zustand angestrebt werden kann, jedoch nur selten in der Realität erreicht wird. Deshalb sollte ein Umgang mit einer solchen Skizzierung in der Beratung von Teams mit dem Wissen um die Wirkung der Beschreibung von Idealen – sie können anregend sein, aber auch "erschlagen" – gepaart sein.

ES (THEMA / AUFGABE)

- Klare und realistische Ziele bzw. -vereinbarungen
- Abgestimmte Methoden und Vorgehensweisen
- Sinnvolle Aufgabenverteilung und Arbeitsprozesse
- Eindeutige Informations- und Entscheidungswege
- Strukturierte und geplante Teambesprechungen
- Sichtbare Ergebnisse

GLOBE (UMFELD)

Klarheit und Transparenz über:

- Ziele, Aufgaben und Rahmen der eigenen Organisation
- Finanzen und Budget
- Kontakt zu Führung, Außenstehenden, Klienten, Kunden, Fachwelt usw.
- Räumliche Situation, Ausstattung, Gestaltung, Atmosphäre, Raucher- u. Pausenregelung usw.
- Veränderungen am „Markt“
- Gemeinsames Bild über Zielgruppen

ICH

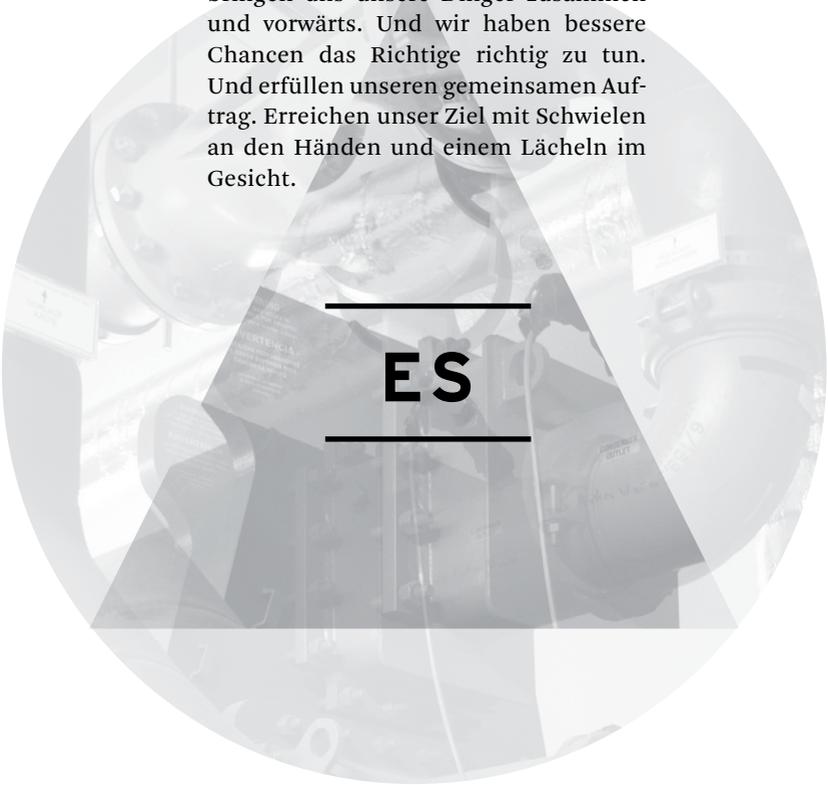
- Die eigenen Kompetenzen werden genutzt.
- Die eigene Rolle und Funktion ist klar und/oder wird im Prozess bestimmt.
- Persönliche und fachliche Entwicklung wird gewürdigt.
- Verantwortung und Aufgaben sind auf die individuellen Fähigkeiten zugeschnitten.
- Persönliche Ziele sind mit den Teamzielen abgeglichen.
- Selbstorganisation und -verantwortung wird gefördert.
- Gefühle von Sicherheit, Zugehörigkeit, Akzeptanz, Anerkennung und Selbstzufriedenheit überwiegen oder werden als elementare Bedürfnisse anerkannt.
- Störungen können selbstverständlich eingebracht werden.

WIR

- Gegenseitiges Feedback findet statt und wird befördert.
- Beteiligung und Zugehörigkeit aller ist gesichert.
- Konflikte werden bearbeitet.
- Gemeinsame Kultur wird durch Feste, Teamtage, Ausflüge unterstützt.
- Teamprozesse werden gemeinsam reflektiert (klare Grenzsetzung bei Intrigen und Mobbingversuchen).
- Unterschiede werden gesehen und soweit wie möglich genutzt.
- Gegenseitige Unterstützung und Solidarität ist neben der Aufgabenverteilung im Blick aller.
- Gemeinsame Erfolge werden im Team gewürdigt.

FUSSNOTEN

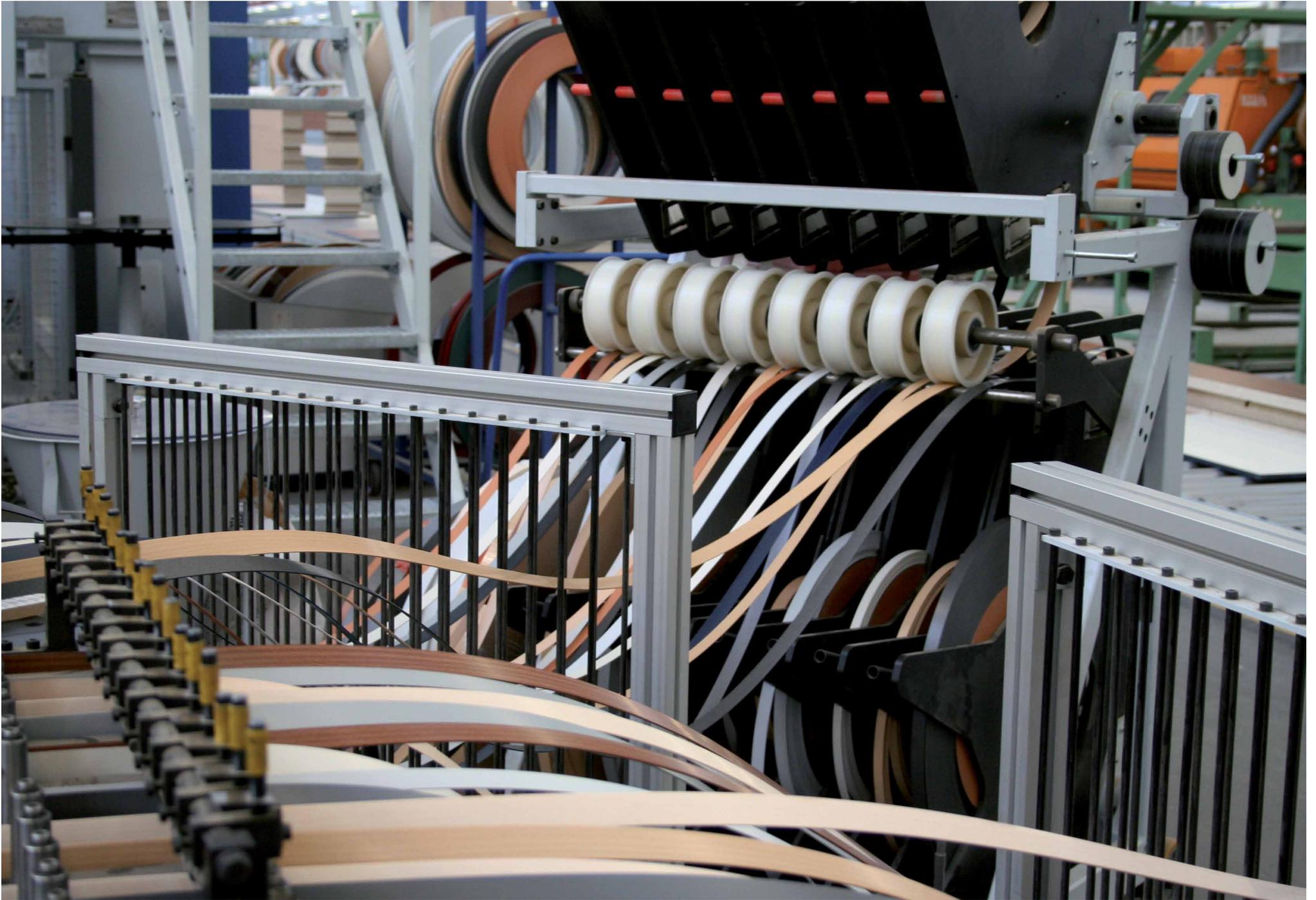
¹in Themenzentrierte Interaktion 1/2009, Psychosozialverlag 2009



Ich mache gerne mein Ding. Und Du das Deine. Entwickeln. Gestalten. Hand anlegen. Wollen wir das Gleiche? Dann bringen uns unsere Dinger zusammen und vorwärts. Und wir haben bessere Chancen das Richtige richtig zu tun. Und erfüllen unseren gemeinsamen Auftrag. Erreichen unser Ziel mit Schwielen an den Händen und einem Lächeln im Gesicht.

ES

In der TZI gilt: Das Zusammenwirken der vier gleichwertigen Faktoren ICH, WIR, ES und GLOBE ermöglicht oder verhindert lebendiges Lernen und kooperatives Arbeiten, transparente Interaktion und wachstumsfördernde Kommunikation (Nach Hermann Kügler). Irene Kernthaler-Moser zeigt Assoziationen, die ihr zu den vier Faktoren gekommen sind – subjektiv und ohne Anspruch auf Vollständigkeit.















DIE TZI ALS KOMPASS IN DER UNTERNEHMENS- FÜHRUNG

**Ein Geschäftsführer und seine
langjährige Beraterin im Interview**

**KARL FRIEDL / ELISABETH GORES-PIEPER /
IRENE KERNTHALER-MOSER**

FRIEDL / GORES-PIEPER / KERNTHALER-MOSER

Elisabeth Gores-Pieper (GORES-PIEPER COACHING&CONSULTING) berät Karl Friedl (Geschäftsführer des Unternehmensberaters M.O.O.CON) seit 10 Jahren in Personalfragen, entwickelte das Personalmanagementkonzept auf Basis von TZI und führt die internen Schulungen und Workshops durch. Unter anderem kam aus der Zusammenarbeit mit M.O.O.CON der Anstoß zur Entwicklung des Unternehmensschlüssels von key4you (einen Artikel dazu finden Sie im Anschluss).

Im folgenden Interview blicken die beiden zurück und reflektieren ihre gemeinsame Arbeit.

Vor 10 Jahren hat M.O.O.CON, damals noch unter dem Firmennamen bene Con-

sulting mit TZI begonnen: Was war damals das Motiv mit TZI zu starten?

Friedl: Meine Frau hat eine Ausbildung zur TZI gemacht. In diesem Zusammenhang ist mir aufgefallen, dass die grundlegenden Prinzipien und Axiome der TZI sehr gut auf meine Führungsaufgaben in dem damals im Aufbau befindlichen Beratungsunternehmen gepasst haben. Die 3 Faktoren unter Beachtung des GLOBES in Balance zu halten (ICH-WIR-ES) hat mich überzeugt. Dann habe ich jemanden gesucht, der TZI und Organisationsentwicklung miteinander verbinden kann und so bin ich zu Elisabeth Gores-Pieper gekommen. Und seit diesem Zeitpunkt ge-

**ELISABETH GORES-PIEPER MIT DEN BEIDEN GESCHÄFTSFÜHRERN KARL FRIEDL
UND ANDREAS LEUCHTENMÜLLER BEI EINER ANALYSE DES FEEDBACKS**

WWW.TZI-WIRTSCHAFT.ORG



stalte ich die Unternehmensentwicklung entlang des Dreiecks. Wir hatten immer wieder die inhaltliche Entwicklung als Schwerpunkt. Dann war der Fokus wieder mehr auf Kompetenzentwicklung im Team und dann ein Jahr später wieder eher bei persönlichen Fragestellungen.

Gores-Pieper: Es geht darum die Balance zu suchen und immer in Bezug auf die anderen Bereiche in Bewegung zu halten.

Friedl: Letztes Jahr z.B. hatten wir unser bestes Wachstumsjahr, wir sind um 25% gewachsen. Heuer dürfen wir gar nicht so weiter wachsen, wir müssen wieder mehr die Menschen in Blick nehmen. Unsere MitarbeiterInnen sind jetzt mitgelaufen und wir müssen jetzt wieder mehr die fachlichen und persönlichen Skills in den Blick nehmen.

Gores-Pieper: Die Balance ist immer auch wie eine Spirale, die Prozesse wiederholen sich auf einem jeweils neuen Niveau.

Friedl: Das ist ein Lebensprinzip, ein permanentes, kontinuierliches Verbesserungsprinzip. Die Kunst liegt dabei darin, zu wissen, was jetzt dran ist.

Gores-Pieper: Und woher weißt Du das?

Friedl: Da setze ich den TZI-Kompass, das 4-Faktoren-Modell ein. Wenn man eine Struktur erkannt hat, dann kann man immer wieder abgleichen und die Balance wieder herstellen.

Gores-Pieper: Viele sehen das aber nicht.

Friedl: Ohne Kompass sieht man das auch nicht. Natürlich gibt es

noch andere Modelle neben der TZI, ich verwende seit dem Studium z.B. das Entwicklungspfadmodell von Johann Risak. Für mich ist es wichtig, das was ich erlebe einordnen zu können, zu wissen in welchen Phasen mit welchen Dingen zu rechnen ist. Und dann muss ich wissen, wie ich mich jeweils adäquat verhalte. Themen aus dem GLOBE und dem ICH haben mich schon oft überrascht.

Gores-Pieper: Das kommt oft vor, wenn man mit Menschen arbeitet.

Wie wird man ein Meister in dieser Kunst der Balance?

Friedl: Üben! Man hat keinen Vergleich, nur einen Fremdvergleich und das ist nie vergleichbar. Und manchmal wundere ich mich schon, wie andere Unternehmen mit bestimmten Themen an die Wand fahren, wo es als Außenstehender so offensichtlich gewesen ist, worum es geht.

Gores-Pieper: Da unterschätzt Du Dich, Du hast schon sehr gut geschulte Antennen nach allen Seiten hin.

Friedl: Ja, ich habe meinen eigenen Kompass. Und in jedem Feld eigene Prinzipien, die ich mir angeeignet habe. Denn der Kompass alleine reicht nicht. Man muss auch noch wissen, wie man dann mit den Problemen umgeht. Man muss einen Inhalt entwickeln können, einen Markt, ein bestimmtes Produkt und es reicht nicht, dass ich das weiß, das muss auch die Mannschaft wissen

Gores-Pieper: Und wie erreichst Du, dass alle an einem Strang ziehen?

Friedl: Ich habe meine Modelle und den Kompass und damit erkenne ich die Probleme und steuere. Dann habe ich Methoden, die mir in den einzelnen Fällen weiterhelfen und dann gibt es das Störungspostulat. Das ist mein Lieblingspostulat: Störungen haben Vorrang. Es ist völlig sinnlos viel in etwas zu investieren, was nicht in Balance ist.

Ein Beispiel?

Friedl: Nehmen wir exemplarisch unsere aktuelle Situation: wir haben derzeit die Störung im WIR, dass unsere Themen aus meiner Sicht nicht leidenschaftlich genug von unseren Beratern wahrgenommen werden. Sie brennen nicht ausreichend für unsere Sache. Aber nur Druck funktioniert da einfach nicht. Ich muss mir jetzt die Frage stellen: Wie bekomme ich wieder Leidenschaft hinein? Und die Erfahrung hat mir gezeigt, dass es letzten Endes darum geht die Störung ernst zu nehmen und zu bearbeiten, die Balance wieder in diese Richtung zu verändern. Oder ein anderes aktuelles Beispiel von uns – eine Störung aus dem GLOBE: Wir werden immer mehr zu Trendsettern im Facility Management Consulting und können Projekte stemmen, wo normalerweise mehrere Unternehmen zusammenarbeiten müssen – bei uns bekommt man das alles aus einer Hand. Damit sind wir aber so innovativ, dass sich das niemand in der Branche vorstellen kann, dass wir das schaffen. Jetzt ging es um ein großes Projekt, wo wir unseren umfassenden Ansatz angeboten

haben. Unsere Mitbewerber haben sich zusammen getan mit dem Argument: „Das gibt es gar nicht, dass das alles aus einem Unternehmen kommen kann“ und der Kunde hat sich gegen uns entschieden.

Gores-Pieper: Du bist mit den Jahren wachsam geworden für innen und außen.

Friedl: Ich beschäftige mich derzeit viel mit dem Thema Unternehmenskultur. Und es ist sehr spannend: Egal ob man mit einem Personalisten, einem Branding-Experten oder einem OE-Berater redet, alle glauben sie sind der Dreh- und Angelpunkt der Welt. Aber die Geschäftsführung muss die Dinge gleichwertig sehen. Da muss man mit dem einen Ohr nach innen und mit dem anderen nach außen hören.

Gores-Pieper: Du bist jemand der mehrere Bälle jongliert..

Friedl: *Ich möchte doch in einer Organisation nicht für jedes Glied einen anderen Arzt.* Natürlich suche ich mir für bestimmte Fragestellungen einen Spezialisten, aber es braucht auch ein gesamthaftes Bild. Und es geht bei TZI aus meiner Sicht darum das gesamte Unternehmen zu verantworten.

Womit habt Ihr Eure Zusammenarbeit konkret angefangen? Bei welchen Fragestellungen und in welchen Bereichen wurde TZI eingesetzt? Und wie wurde TZI greifbar?

Friedl: Die TZI ist bei uns in der Gesamtunternehmenssteuerung eingesetzt. Es beginnt beim Personalmanagement (Ich) geht weiter über die Organisation (Wir) und führt hin zur Kompetenzfeldent-

wicklung (ES). Darüber hinaus beziehen wir all diese Aspekte auf den GLOBE des Unternehmens, welche im Wesentlichen in den Vertriebs-, Marketing- und Netzwerkaktivitäten widergespiegelt werden. Zu Beginn haben wir uns vertieft mit dem Thema Personalentwicklung (persönliche und soziale Kompetenz) beschäftigt, weil ich dort den größten Hebel zu einem erfolgreichen Beratungsunternehmen gesehen habe. Wir haben eine Landkarte des Lernens für das Unternehmen erstellt.

Dann haben wir die Seminarinhalte umgestellt und keine reinen Fachseminare oder reine Persönlichkeitsentwicklungsseminare mehr gemacht. Mein erstes konkretes Learning dabei war, zu verstehen, dass es nicht um Personalentwicklung, sondern um Personalmanagement geht. Wir haben daran gearbeitet Aufgaben klar zu definieren, Verantwortlichkeiten festzulegen und eine systematische Messlatte festzulegen.

Gores-Pieper: Der Einfluss der TZI ist für mich beim Personal am greifbarsten geworden. Das Besondere ist der ganzheitliche Blick auf die Bedürfnisse des Unternehmens und des Personals. Wir haben eine Systematik entwickelt für die Personalauswahl, für die Arbeitsplatzbeschreibungen und für das Beurteilungssystem. Jeder Mitarbeiter weiß, was er verantwortet. Da ist das Chairperson-Prinzip sehr stark verankert in den Strukturen. Und die Werthaltung der TZI nimmt Einfluss. Ich habe bei Personalauswahlgesprächen erlebt, dass Menschen, die nicht genommen

worden sind, sich trotzdem sehr bedankt haben bei mir, weil sie den Umgang als so wertschätzend und authentisch erlebt haben.

Friedl: Das Personalmanagementkonzept sieht eine klare Ausrichtung auf Rollen und Verantwortungsmodelle im Unternehmen vor. Es beschreibt also welche Verantwortung die einzelnen ICH`s in der Organisation - also dem WIR - im Bezug auf unsere Unternehmensleistung haben. Es war für mich deshalb ein konsequenter Schritt im Personalmanagement, nicht erst nach Einstellung von Personal damit zu starten, sondern ein solches System in Form eines Auswahlprozesses und der dort notwendigen Assessment-Center auch vor dem Eintritt ins Unternehmen vorzugeben. Wir sind bei der Aufnahme sehr stark auf persönliche und soziale Kompetenzen ausgerichtet und im weiteren Verlauf legen wir dann auch immer mehr Wert auf fachliche Kompetenzen.

Und wir leben die TZI nicht nur nach innen, sondern auch nach außen. Alle unsere Kundenprojekte sind entlang des 4-Faktoren-Modells aufgebaut. Unsere ganze Vorgehensplanung, unser Ansatz „Unternehmer auf Zeit“, die ganze Geisteshaltung der TZI zieht sich wie ein roter Faden durch unsere Arbeit.

Gores-Pieper: Die Art und Weise, wie Ihr zum Beispiel in Kontakt geht mit Euren Kunden...

Friedl: Das habe ich gelernt durch die „teilnehmende Leitung“ der TZI, sich als ganzer Mensch einzubringen soweit es die Situation er-

fordert. Und die ganze sprachliche Formulierung der TZI ist in unseren Wortschatz eingegangen. Es ist eine Selbstverständlichkeit zu unseren Kunden zu sagen „Schauen Sie sich das an, das ist ein GLOBE-Thema“ und dann erklären wir das. Ich gehe so weit zu sagen, dass diese Begriffe und diese Haltung so selbstverständlich geworden ist bei uns intern, dass die TZI nicht mehr bewusst wahrgenommen wird. Und Dinge, die einem nicht bewusst sind, betont man nicht. Beim Wechsel unserer Marke von bene Consulting zu M.O.O.CON haben wir uns das noch einmal bewusst gemacht. In unseren Einsteigerseminaren erklären wir heute die TZI und Elisabeth ist der Garant, dass es im Bewusstsein der gesamten Mannschaft bleibt.

Woran messt Ihr den Erfolg?

Friedl: Ich messe den Erfolg nur am Ergebnis. Ich gehe davon aus, dass wenn das Unternehmen ausbalanciert ist, es auch erfolgreich ist. Erfolg für mich ist, wenn unsere MitarbeiterInnen gerne bei uns arbeiten und wir gemeinsam inhaltlich und wirtschaftlich erfolgreich sind.

Gores-Pieper: Ich messe den Erfolg daran, dass die Atmosphäre gut ist, alle miteinander reden können und die Sachen, die quer sitzen, angesprochen werden können.

Friedl: Und es kann Situationen geben, da müssen wir im Sinne der Balance jemanden kündigen, weil die Person z.B. fachlich nicht mehr zu uns passt. Es geht also nicht nur um Friede, Freude, Eierkuchen.

Gores-Pieper: Ich finde die Atmo-

sphäre ist wesentlich. Wenn jemand gehen muss, dann dürfen die anderen MitarbeiterInnen sagen, dass sie es aus persönlichen Gründen blöd finden, dass der geht. Ihr habt hier eine spezielle Kommunikationskultur entwickelt, bei der Menschen auf allen Ebenen mitreden können.

Friedl: Zu dieser Kommunikationskultur gehört es auch, in der Geschäftsführung nicht nur eine offene Kommunikation zu pflegen, sondern auch permanent darüber zu reden. Wir berichten jedes Quartal allen unseren MitarbeiterInnen die relevanten Unternehmenszahlen. Und uns ist es wichtig, dass unsere Belegschaft unsere Balancbemühungen in der Geschäftsführung wahrnehmen. Wenn wir das nicht thematisieren, wird es als Selbstverständlichkeit einfach hingenommen. Ich habe ein Lebensprinzip: ich visualisiere meine Ziele. Ich mache mir ein Bild vom Problem und ein Bild von der Lösung. Und Geschäftsführung bedeutet dann für mich den Prozess dorthin zu moderieren, dass diese Bilder für alle sichtbar werden.

Gores-Pieper: Steuerung erfolgt immer über ein explizites Thema, sagen wir in der TZI-Sprache dazu.

Wie ist die Resonanz auf TZI im Management und wie bei den MitarbeiterInnen?

Die Resonanz - speziell bei den Führungskräften - ist sehr gut. Es beschleunigt unser gemeinsames Denken und bringt Klarheit in Entscheidungen rund ums System. Die MitarbeiterInnen profitieren von dieser Klarheit.



Wo siehst Du den Unterschied aus Deiner Wahrnehmung zwischen TZI und anderen Methoden?

Friedl: Ich habe eine Zeit gebraucht um zu verstehen, TZI ist keine Methode sondern eine Haltung. Man kann dann jede Methode anwenden, aber immer aus der Geisteshaltung der TZI heraus. Andere Methoden versuchen durch Regelwerke und Handlungsanweisungen in einzelnen Führungsfeldern tätig zu werden. Die TZI gibt uns ein Denkmodell, welches das Zusammenwirken und das Priorisieren im Gesamtsystem zum

Inhalt hat. TZI hilft Sicherheit in der permanenten Unsicherheit zu haben. Als Geschäftsführer bin ich es gewohnt immer auf unsicherem Eis zu agieren.

Gores-Pieper: Aber es gibt ein Seil namens TZI.

Friedl: Bei einer unserer Veranstaltungen ging es um das Thema Sicherheit. Der Pastoraltheologe Zulehner hat dazu gemeint: „Probieren Sie einmal Fahrrad zu fahren ohne sich zu bewegen. Das geht nicht. Genauso ist es mit der Sicherheit. Wirklich sicher ist man erst, wenn man im Grab liegt.“

Gores-Pieper: TZI ist für mich die Kunst der kleinen, wirksamen Interventionen. Scheinbare Kleinigkeiten ernst nehmen und damit ein Klima der Wertschätzung und Verständigung zu schaffen.

Friedl: Durch all die Jahre hatten wir immer eine Auseinandersetzung mit dem Thema Balance in Verbindung mit anderen Methoden. Wir haben als organisationsbezogene Methode z.B. eine Prozesslandkarte entwickelt und natürlich nicht zu vergessen den Unternehmensschlüssel von key4you.

Gores-Pieper: Ja diese gemeinsame Entwicklung von uns dreien und Peter Kropp, das war ein spannender Prozess mit einer sehr offe-

nen Kommunikationskultur auch zwischen uns. Und was wäre der Unternehmensschlüssel ohne TZI?

Friedl: Die Grundstruktur des Unternehmensschlüssels ist TZI. Da haben wir wieder TZI als Kompass als Analysegrundlage für das ganze Unternehmen angewendet. Ich finde, die TZI sollte sich – so wie bei diesem Beispiel - immer wieder fragen welche Themen passen zu unseren vier Faktoren, was dockt an die vier Ebenen an. Und klar sagen: TZI ist eine Haltung zur Unternehmensführung. Es gibt keine kurzfristigen Erfolge. Es gibt nur eine gemeinsame Auseinandersetzung und durch das Modell mehr Klarheit.

UNTERNEHMENS- WELTEN ERKENNEN UND ENTWICKELN

PETER KROPP

1. ZUM VERSTÄNDNIS VON PERSÖNLICHKEITS- UND UNTERNEHMENS-MODELLEN

So wie Menschen im Laufe ihres Lebens ihre eigene Identität ausbilden, entwickeln auch Unternehmen und Organisationen im Laufe ihres Bestehens eine für sie spezifische Identität. (1) Wie Menschen hier zusammenarbeiten, welche Organisations- und Arbeitsstrukturen sich herausbilden, welche Aufgaben das Unternehmen erfüllt und wie das Unternehmen in seinem regionalen und sozialen Umfeld integriert ist, ist entscheidend dafür, ob Unternehmen nachhaltig erfolgreich und zukunftsfähig sind.

Unter Identität (lateinisch: idem = derselbe, dergleiche) verstehen wir allgemein die kennzeichnende und sich von anderen unterscheidende Eigentümlichkeit, also das Wesen von Menschen, hier also auch das Wesen von Unternehmen. Im sozialpsychologischen Sinne versteht man unter Identität die Summe der Merkmale, anhand deren sich ein Individuum (hier ein Unternehmen) von anderen unterscheiden lässt. Das erlaubt

eine eindeutige Identifizierung. Diese Identität ist so komplex, dass es für die meisten Menschen eine große Herausforderung ist, sie wahrzunehmen und zu beschreiben. Hilfreich ist es dann Modelle zu verwenden, die geeignet sind, diese Komplexität zu reduzieren und so das Große und Ganze für den uns relevanten Ausschnitt zu ordnen bzw. geordnet wahrzunehmen. Modelle erklären also Ausschnitte der Welt oder wie wir sie sehen, sie ergeben ein Bild der von uns erlebten Wirklichkeit.

Dieses (Ab)Bild ist wie eine Landkarte, es ist aber nicht die Landschaft selbst. Und doch erweist sie uns gute Dienste, weil sie uns Weg und Richtung anzeigt. Sie verschafft uns einen Überblick, zeigt Verbindungen auf und vermittelt uns so einen anderen Blickwinkel - wie aus der Vogelperspektive betrachtet -, den wir so von unserem Standpunkt her betrachten sonst gar nicht einnehmen könnten. Das Bild, also das Modell, ist aber nicht die Wirklichkeit selbst; das gilt für Menschen wie für Unternehmen gleichermaßen. Es hilft uns aber, unsere komplexe

Wirklichkeit besser zu verstehen, uns zurechtzufinden und so handlungsfähig zu werden.

2. DAS UNTERNEHMENSMODELL VON KEY4YOU® - DER UNTERNEHMENSCHLÜSSEL

Es gibt zwar bisher von Menschen, nicht aber von Unternehmen aussagekräftige Modelle, die geeignet wären, deren komplexe Wirklichkeit abzubilden. Deshalb haben nun verschiedene KollegInnen rund um Peter Kropp (2), die im Bereich der Personal-, Team- und Organisationsentwicklung arbeiten - die meisten von ihnen auch Mitglieder der Fachgruppe „TZI und Wirtschaft“, sowie MitarbeiterInnen von M.O.O.CON ein Unternehmensmodell entwickelt, das hilfreich ist, die Identität von Unternehmen zu analysieren und zu beschreiben. Es basiert auf dem Persönlichkeitsmodell von Fritz Riemann (3), Erkenntnissen der TZI, vor allem dem 4-Faktoren-Modell

von Ruth C. Cohn sowie der Dynamic Balanced Leadership Scorecard von Dr. Ivo Callens (4). Es wurde hier das Rad nicht neu erfunden, aber eine Adaptierung psychologischer Erkenntnisse auf ein aussagekräftiges und vor allem auch leicht verständliches Unternehmensmodell vorgenommen. In Anlehnung an das Persönlichkeitsmodell von Fritz Riemann gehen wir von zwei Dimensionen (Raum und Zeit) aus, die jeweils durch zwei gegenüberliegende Pole, also vier Grundstrebungen (Nähe und Distanz, Dauer und Wechsel) gekennzeichnet sind. So wie Menschen zu einer oder mehrerer dieser Grundstrebungen tendieren und aus diesen Anteilen ihre Persönlichkeit bilden, neigen auch Unternehmen zu einer oder mehrerer dieser Orientierungen und entwickeln daraus ihre Unternehmensidentität. Übertragen auf Unternehmen lassen sich folgende vier Grundorientierungen ableiten:

GRUNDORIENTIERUNG

RAUM	<i>Nähe</i>	<i>Kunden- und Serviceorientierung</i>
	<i>Distanz</i>	<i>Strategie- und Qualitätsorientierung</i>
ZEIT	<i>Dauer</i>	<i>Prozess- und Produktorientierung</i>
	<i>Wechsel</i>	<i>Markt- und Wettbewerbsorientierung</i>

Ob und wie stark sich diese Orientierungen entwickeln und wirksam werden, ist abhängig davon, in welchem Tätigkeitsfeld ein Unternehmen sich engagiert und mit welcher Aufgabe es befasst ist, womit es letztendlich sein Geld verdient. Daraus entsteht ein für das Unternehmen charakteristisches Erscheinungsbild, das sowohl von innen, den MitarbeiterInnen wie auch von außen, den KundInnen und LieferantInnen, im Grunde der gesamten Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Der jeweilige Blickwinkel ist entscheidend dafür, welche Identitätsmerkmale des Unternehmens erkannt werden. So unterschiedlich wie die Menschen sind, so verschieden sind auch deren Betrachtungsweisen. Gesunde Menschen wie auch erfolgreiche Unternehmen verfügen über die Fähigkeit, sich ganzheitlich und nach-

haltig innerhalb der genannten Grundstrebungen bzw. Grundorientierungen weiter zu entwickeln. Sie vermeiden eine zu starke oder auch zu einseitige Ausrichtung. Unternehmen sind dann langfristig erfolgreich und wettbewerbsfähig, wenn sie alle vier Grundorientierungen gleichwertig in den Blick nehmen und situativ balanciert entwickeln, also auch sich allen (gesellschaftlichen und wirtschaftlichen) Veränderungen flexibel anpassen können. In Anlehnung an das 4-Faktoren-Modell von Ruth C.Cohn können wir darüber hinaus davon ausgehen, dass nicht nur bei Gruppen und Teams, im Sinne der dynamischen Balance, das Ich, Wir, Es und der Globe wirksam sind, auch Unternehmen tendieren dazu, innerhalb der genannten Bereiche ihre Identität zu entwickeln. Diese vier Identitätsbereiche, übertragen auf Unternehmen, nennen wir:

DIE VIER IDENTITÄTSBEREICHE

<i>Ich-Identität:</i>	MENSCH
<i>Wir-Identität:</i>	ORGANISATION
<i>Es-Identität:</i>	AUFGABE
<i>Globe-Identität:</i>	UMFELD

Ob und wie stark die Ausprägungen der einzelnen Identitätsbereiche sind, ist auch hier davon abhängig, innerhalb welchen Tätigkeitsfeldes sich das Unternehmen engagiert und mit welcher Aufgabe es befasst ist. Es ist entscheidend, ob das Unternehmen mehr im Bereich des Handels und der Dienstleistungen, des Handwerks und der Produktion, der Finanzen und des Controllings oder der Werbung und des Marketings angesie-

delt ist. Die Idee der dynamische Balance, dass Gruppen und Teams dann am lernfähigsten und erfolgreichsten sind, wenn sie alle vier Faktoren gleichwertig entwickeln, lässt sich auch auf Unternehmen übertragen.

Erfolgreiche Unternehmen schaffen es, alle vier Identitätsbereiche im Blick zu behalten und eine zu einseitige Ausrichtung zu vermeiden. Beide Modelle miteinander kombiniert ergeben nun

insgesamt 16 verschiedene Identitätsmerkmale, die durch die nachfolgend

genannten Begriffe charakterisiert werden:

DIE 16 IDENTITÄTSMERKMALE

LEVEL	MENSCH	ORGANISATION	AUFGABE	UMFELD
PROZESS- UND PRODUKTORIENTIERUNG	<i>Sicherheit</i>	<i>Struktur</i>	<i>Nachhaltigkeit</i>	<i>Tradition</i>
KUNDEN- UND SERVICEORIENTIERUNG	<i>Emotionalität</i>	<i>Atmosphäre</i>	<i>Vielfalt</i>	<i>Gemeinwohl</i>
STRATEGIE- UND QUALITÄTSORIENTIERUNG	<i>Rationalität</i>	<i>Effizienz</i>	<i>Einzigartigkeit</i>	<i>Eigenwohl</i>
MARKT- UND WETTBEWERBSORIENTIERUNG	<i>Freiheit</i>	<i>Flexibilität</i>	<i>Inspiration</i>	<i>Fortschritt</i>

Innerhalb dieser einzelnen Merkmale entwickeln Unternehmen nun unterschiedlich starke Präferenzen. Diese sind entscheidend dafür, über welche Leistungsmöglichkeiten (Stärken), aber auch Defizitbereiche (Schwächen) sie verfügen. Wo auch immer Schwerpunkte erkennbar sind, kommt es dabei auf das jeweilige Mischungsverhältnis an. Es gibt kein Unternehmen, das ausschließlich nur über ein einziges oder aber über alle Identitätsmerkmale verfügen würde.

3. DIE ANWENDUNG VON KEY4YOU® - DER UNTERNEHMENSSCHLÜSSEL

Diese Identitätsmerkmale zu identifizieren, ist Aufgabe und Nutzen von key4you® - der Unternehmensschlüssel. Es handelt sich hier um ein Analyseinstrument, das auf der Grundlage des beschriebenen Unternehmensmodells ganzheitlich die Unternehmensidentität

betrachtet und abbildet. Mit Hilfe verschiedener Profile und Auswertungen wird die komplexe Wirklichkeit eines Unternehmens leicht verständlich und eindeutig nachvollziehbar erklärt. Es werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens deutlich, so dass Veränderungsbedarfe ermittelt und daraus resultierend Entwicklungsprozesse initiiert werden können. Das Instrument ist also für Personal-, Team- und Organisationsentwickler ein wichtiger Kompass in der strategischen Ausrichtung von Veränderungsprozessen.

Die Anwendung des Instrumentes ist inhaltlich wie methodisch einfach und mit sehr geringem zeitlichen Aufwand einsetzbar. Es beinhaltet zwei standardisierte Fragebögen mit jeweils 18 und 64 Fragen, die in nur 20 Minuten beantwortet werden können. Die Anwendung und Auswertung erfolgt online über eine da-

tenbankgestützte Internetanwendung, die Ergebnisse liegen sofort nach Abschluss der Befragung vor. Die Fragebögen werden einer repräsentativen Auswahl von MitarbeiterInnen des zu untersuchenden Unternehmens vorgelegt. Diese werden Befragungsgruppen zugeteilt, die Zuordnung kann sowohl nach strukturellen Gesichtspunkten, wie z.B. Standort, Tätigkeitsbereich, Aufgabenfeld, Hierarchieebene usw., oder aber auch biografischen Gesichtspunkten, wie z.B. Alter, Ausbildung, Nationalität usw. erfolgen. Alle vorliegenden Ergebnisse können auch zu einem späteren Zeitpunkt in neu definierten Befragungsgruppen zusammengefasst und erneut ausgewertet werden. Die Beantwortung beider Fragebögen erfolgt mit zwei verschiedenen Blickwinkeln.

Im ersten Fragebogen werden die MitarbeiterInnen um die Einschätzung ihrer eigenen Persönlichkeit gebeten, im zweiten Fragebogen zu ihrer Sichtweise auf das Unternehmen befragt. Die Kombination beider Betrachtungsweisen hilft dem geschulten key4you-Coach die Ergebnisse leichter zu interpretieren. So werden sowohl die von den MitarbeiterInnen eingenommenen subjektiven Blickwinkel wie auch deren Unternehmenssichten, also die objektiven Befragungsergebnisse der einzelnen MitarbeiterInnen, deutlich. Die Preisgabe von Informationen, die auch Rückschlüsse auf die Persönlichkeit der Befragten zulassen, erfordert einen besonders sorgsam Umgang mit den erhobenen Daten. Alle Auswertungen, die Angaben zur Persönlichkeit der Befragten sowie deren individuelle Unternehmenssicht enthalten, werden deshalb nur den jeweiligen Befragten persönlich ausgehändigt. Nur die den Prozess begleitenden key4you-Coaches haben Zugriff auf

die persönlichen Daten, diese werden grundsätzlich niemals an Dritte weitergegeben. In allen Auswertungen, die die gemeinschaftliche Sicht aller MitarbeiterInnen abbilden, werden die Ergebnisse anonymisiert und in Befragungsgruppen zusammengefasst dargestellt, so dass daraus keine Rückschlüsse auf individuelle Sichtweisen gezogen werden können. Für die Qualität der Ergebnisse ist von entscheidender Bedeutung, dass alle Befragten Vertrauen aufbauen können, dass so wie beschrieben, für alle Beteiligten ein hohes Maß an Datenschutz gewährleistet ist.

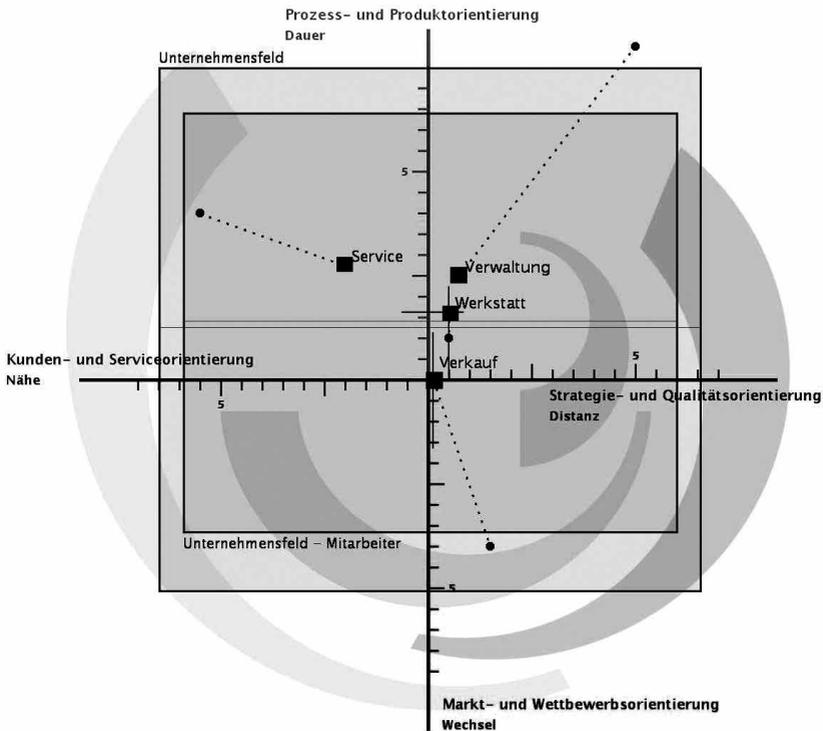
Die gemeinschaftlichen Auswertungen sind dann auch Grundlage des Datenfeedbacks. In einem oder mehreren Workshops werden die Ergebnisse den MitarbeiterInnen präsentiert, wichtige Aussagen daraus abgeleitet und bewertet, eventuelle Veränderungsbedarfe ermittelt und daraus resultierende Veränderungsschritte vereinbart. Aufgabe der key4you-Coaches ist, die Leitung dieser Workshops, den Klärungs- und Entscheidungsprozess zu moderieren, nicht aber Lösungswege vorzugeben. (5)

Nachfolgendes Beispiel soll aufzeigen wie die Ergebnisse einer Befragung, hier die der MitarbeiterInnen einer Automobilwerkstatt, im Profil abgebildet werden. Im sog. „Unternehmensfeld“, dargestellt durch das graue Rechteck, wird die Sichtweise der Unternehmensführung, hier des Geschäftsführers, deutlich. Es zeigt sich, dass dieser alle vier Identitätsorientierungen nahezu gleich stark bewertet hat. Er sieht die Stärken des Unternehmens vor allem in der Produkt- und Prozessorientierung. Die Quadrate bilden den Durchschnittswert aller Ergebnisse der Sichtweisen auf das Unternehmen der genannten Befragungsgruppen (Service, Verwal-

tung, Werkstatt, Verkauf) ab. Die roten Strahlen zeigen hier an, inwieweit es zu kleineren (= keine oder kurze Strahlen) oder größeren Unterschieden (= lange Strahlen) in der Sichtweise der Befragten gekommen ist. Die grauen Punkte zeigen den Durchschnittswert aller Einschätzungen im Blick auf die jeweilige Persönlichkeit der Befragten. Die Ergebnisse lassen den Rückschluss zu, dass sich der Bereich des Services vor allem durch Kunden- und Serviceorientierung sowie Prozess- und Produktorientierung auszeichnet, der Bereich der Verwaltung

auch durch Prozess- und Produktorientierung, vor allem aber durch Strategie- und Qualitätsorientierung. Es wird deutlich, dass die Sichtweise der Befragten, möglicherweise auch beeinflusst durch die unterschiedlichen Blickwinkel der verschiedenen Persönlichkeiten, teilweise sehr unterschiedlich ausfällt. Vor allem im Bereich der Werkstatt gibt es im Blick auf Kunden- und Serviceorientierung sowie Markt- und Wettbewerbsorientierung sehr unterschiedliche Befragungsergebnisse.

DARSTELLUNG EINES UNTERNEHMENSSCHLÜSSELS



Diese hier für die einzelnen Bereiche genannten Identitätsorientierungen sind charakteristisch für die unternehmerische Ausrichtung der Automobilwerkstatt. Es werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowohl im Blick auf das Gesamtunternehmen wie auch auf die einzelnen Bereiche offensichtlich. Sowohl die Unternehmensleitung wie auch alle MitarbeiterInnen erhalten ein umfassendes, repräsentativ erstelltes Meinungsbild wie das Unternehmen von innen wie von außen wahrgenommen wird. Es wird also ein realistisches Bild der Unternehmenswirklichkeit dargestellt. Dies bietet für alle Beteiligten eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die strategische Unternehmensentwicklung. Auf einer gesicherten Datenbasis können Veränderungsbedarfe ermittelt und da, wo nötig, Veränderungsprozesse eingeleitet werden. Spannungs- und Krisenfelder werden schon frühzeitig offengelegt, Strategien zur Lösung und Bearbeitung können bereits präventiv entwickelt werden.

Der Klärungsprozess trägt maßgeblich dazu bei, ein ganzheitliches und zukunftsfähiges Unternehmenskonzept zu entwickeln, das schließlich hilft die Marktposition nachhaltig zu verbessern. Indem die Unternehmensleitung wie auch die MitarbeiterInnen sowohl in den Befragungs- als auch in den Diskussionsprozess der Ergebnisse und Veränderungsmaßnahmen eingebunden sind, entsteht eine breite Akzeptanz für die Unternehmensentwicklung. Das Wissen und die Diskussion von eigenen wie fremden Betrachtungsweisen, ob sie nun gleich oder auch unterschiedlich sind, helfen die Kommunikation im Unternehmen zu verbessern. Es entsteht ein gemeinsamer Blick für die Gemeinsamkeiten wie auch für die Unterschiede

und somit Wertschätzung für die notwendige Vielfalt im Unternehmen.

4. DIE ANWENDERINNEN VON KEY4YOU® - DER UNTERNEHMENS-SCHLÜSSEL

Wie schon beschrieben, basiert der Unternehmensschlüssel in seiner theoretischen Fundierung auf Erkenntnissen der TZI. Deshalb ist es uns wichtig, dass über die Methodik der Anwendung hinaus, die Philosophie der TZI in der Haltung, mit der dieses Instrument eingesetzt wird, zum Ausdruck kommt. Wir setzen voraus, dass alle unsere Coaches, die mit dem Unternehmensschlüssel arbeiten, über fundierte Kenntnisse in TZI verfügen. Diese werden durch TZI-Ausbildungskurse oder vergleichbare Fortbildungen nachgewiesen. Das für die Anwendung des Instruments erforderliche Wissen und Können vermitteln wir auf einem Lizenzierungsseminar von zwei Tagen Dauer.

Hier lernen die TeilnehmerInnen das theoretische Grundkonzept kennen, die inhaltliche und methodische Anwendung des Instrumentes sowie wichtige Grundlagen, um Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse auch im Sinne der Philosophie Ruth C. Cohns kompetent zu begleiten. (5) Am Ende der Ausbildung wird ein schriftlicher Kontrakt abgeschlossen, bei dem sich die AbsolventInnen dem Menschenbild der humanistischen Psychologie verpflichten. Das basiert auf Werten wie Achtsamkeit, Toleranz und Wertschätzung gegenüber Menschen, Unternehmen und Organisationen und deren Entwicklungen. (6) Darüber hinaus treffen sich alle AnwenderInnen regelmäßig zu Erfahrungsaustausch und Weiterbildung. So ist gewährleistet, dass die Anwendung des key4you® - Unternehmensschlüs-

sels qualitativ hochwertig und nachhaltig erfolgreich bleibt. Folgende TZI-KollegInnen sind zu Beginn des Jahres 2012 für die Anwendung des Unternehmensschlüssels lizenziert und gerne bereit weitere Informationen zu geben:

- *Judith Burkhard in Berlin*
- *Dr. Ivo Callens in Utrecht*
- *Andrea Gässler in Beuerberg (bei München)*
- *Elisabeth Gores-Pieper in Berlin*
- *Irene Kernthaler-Moser in Wien*
- *Peter Kropp in Herrsching (bei München)*
- *Walter Nelhiebel in Erbdorf (bei Nürnberg)*
- *Sylvia Paoli in Berlin*
- *Philipp Rubner in Fischbachau (bei München)*

5. ERLÄUTERUNGEN:

1. Der besseren Lesbarkeit wegen ist nachfolgend nur noch von Unternehmen die Rede, gemeint sind aber Unternehmen und Organisationen gleichermaßen.
2. Peter Kropp, Personal-, Team- und Organisationsentwickler mit TZI-Diplom in Herrsching (bei München), ist Autor und Gründer von key4you® – der Persönlichkeitsschlüssel, einer Potenzialanalyse auf psychologischer Grundlage der

Persönlichkeitsmodelle von Fritz Riemann und Carl Gustav Jung.

3. Das hier genannte Persönlichkeitsmodell orientiert sich an Erkenntnissen des Psychoanalytikers

Fritz Riemann, die in seinem Buch „Grundformen der Angst“ ausführlich beschrieben sind.

4. Dr. Ivo Callens, Leiter des Centre for Generative Leadership und TZI-Graduierter in Utrecht, hat dort das Konzept der Dynamic Balanced Leadership Scorecard entwickelt und veröffentlicht. Es ist eines der wichtigsten theoretischen Grundlagen von key4you® - der Unternehmensschlüssel.

5. Nur die von der key4you GmbH ausgebildeten und lizenzierten key4you-Senior-Coaches sind berechtigt, „key4you® - der Unternehmensschlüssel“ in ihrer Arbeit einzusetzen. Sie verfügen über das Wissen und Können, das erforderlich ist, nach der beschriebenen Arbeitsweise zu arbeiten.

6. Alle key4you-Coaches unterschreiben eine Lizenzierungsvereinbarung, in der sie sich verpflichten, die hier genannten Werte, die grundsätzlich mit den Axiomen der TZI übereinstimmen, in ihrer Arbeit zu berücksichtigen.

WAHRNEHMEN UND DENKEN, VOM GROSSEN GANZEN HER

**Ein Interview mit Ivo Callens
über sein Konzept Generative Leadership**

PAUL DE BLOT¹

ÜBERSETZUNG: WALTRAUD HEITZER-GORES

IVO CALLENS

Das Centre for Generative Leadership ist seit 1998 als Wissens- und Expertisezentrum auf dem Gebiet der Führungsentwicklung tätig. Das im niederländischen Utrecht ansässige Zentrum initiiert, unterstützt und begleitet tiefgreifende Veränderungs- und Transformationsprozesse in Betrieben und Organisationen in turbulenten Zeiten. Daneben organisiert das Zentrum zweijährige Masterlehrgänge, sowie offene und betriebsinterne Leadership Development – Programme.

Sie haben vor zwölf Jahren das Centre for Generative Leadership gegründet. Was meinen Sie genau mit „generativ“?²

Unsere Welt kommt überall und auf die unterschiedlichsten Arten an ihre Grenzen. Jeder Unterneh-

mensführer, jeder Vorstand, überhaupt jeder Mensch mit Führungsverantwortung, dem ich begegne, bestätigt mir, dass wir an einem Punkt angelangt sind, an dem es darum geht, neue Vorstellungen darüber zu entwickeln, wie wir die Dinge anders machen können, weil die bisherigen Managementmethoden nicht mehr funktionieren. Die Zeit holt unser altes Denken jetzt blitzschnell ein. Unsere Welt, unsere Erde schreit nach Transformation und Erneuerung. Der Begriff „Generativ“ bezieht sich auf diesen Schrei unserer heutigen Zeit nach dauerhaften, nachhaltigen Antworten auf all das, was sich hier und jetzt in einem atemberau-

benden Tempo entfaltet. Wir leben in einer fantastischen Zeit, in der viele Fragen gleichzeitig aufkommen und vieles für uns sichtbar wird. Ich möchte hier auf David Bohms „Unfolding“ – Theorie verweisen, die seiner ganzheitlichen Weltsicht, seiner Perspektive auf „Wholeness“, entstammt. In jedem einzelnen Teil – und auch wir sind nichts anderes als trillionstel Teile des Kosmos' – ist das Gesamte („eingefaltet“) enthalten. Alles, was ist, ist in jedem von uns vorhanden und damit potentiell präsent (the infinite potential). Es ist „zusammengefaltet“ vorhanden, es kann und es möchte sich entfalten. Dieser Entfaltungsprozess ist ein transformativer Prozess, der gestaltet werden kann. Generative Leadership heißt, mich – und andere – so zur Entfaltung kommen zu lassen, dass Antworten auf die Frage, was ich hier und jetzt wahrnehme, aus einem inneren Wissen heraus generiert werden. Diese Transformationsprozesse zu verwirklichen, ist generativ.

Nun gibt es ja bereits Bücher über Management und Führungsarbeit wie Sand am Meer. Würden Sie sagen, dass Sie mit Ihrer Herangehensweise etwas Neues erarbeitet haben? Wie sind Sie darauf gekommen? Welche Einflüsse von außen haben dazu beigetragen?

Einflüsse von außen gab es bei mir viele, insbesondere solche, bei denen Gegensätze eine wichtige Rolle spielen. Schauen Sie sich beispielsweise meinen belgischen Familienhintergrund an. Meine anpackende, warmherzige Mutter, die das Leben auf südländische

Art genießen konnte, sie hatte eine jüdisch-Antwerpener Affinität zu einer sehr ursprünglichen Art zu denken: Was ist wirklich wertvoll oder was bedeutet Geld wirklich? Ihr stand mein unermüdlich arbeitender Vater, der so gar nicht genießen oder im Hier und Jetzt sein konnte, mit seinem erfinderisch-technischen, zutiefst lösungsorientierten Denken gegenüber. Ich selbst habe studiert und Soziologie mit Psychotherapie verknüpft. Vom Süden kommend bin ich in die Niederlande umgezogen, wo ich inzwischen seit 38 Jahren mit Freude lebe und arbeite. Auf diesem Weg wurde ich mir des nordeuropäischen Machbarkeitsdenkens mit dem erhobenen moralischen Zeigefinger bewusst. Die gesellschaftlichen Umwälzungen in den Sechziger und Siebziger Jahren haben bei mir ein Bewusstsein für Transformationsprozesse entstehen lassen, die ich damals am eigenen Leib spüren konnte, als ich unter Einsatzkräfte der Bereitschaftspolizei geraten war. Ich schnupperte an Goethe und Hegels Dialektik und verknüpfte für mich Habermas' kritische Theorie mit dem humanistischen und ganzheitlichen Denken, wie es beispielsweise in der Gestalttherapie von Perls zu finden ist. Und ich traf meine Lehrmeisterin Ruth Cohn und erlebte ihre tiefe Achtung und Ehrfurcht vor allem Lebendigen und dem inneren Wissen, dem Inneren Jenseits.

GENERATIVE LEADERSHIP: DIE SYSTEMDYNAMIK ICH-WIR-ES-GLOBE AUF DER PHYSISCHEN, EMOTIONALEN, MENTALEN UND SPIRITUELLEN EBENE

ES (Aufgabe)

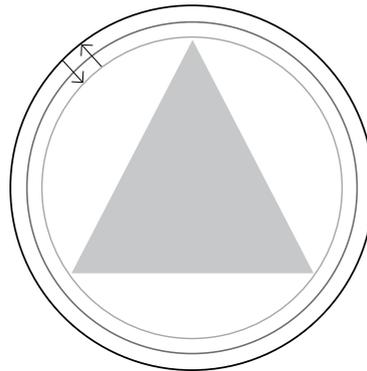
Themen

- *Physisch-Materiell*
- *Motivierend*
- *Inhaltlich*
- *Vom Ganzen her gesehen*

GLOBE (Umwelt)

Kontext

- *Zeit-Raum-Struktur*
- *Atmosphäre, Klima*
- *Sense making*
- *Sinnggebung*



ICH (Individuum)

Chairperson

- *Physisch*
- *Emotional*
- *Mental*
- *Spirituell*

WIR (Interaktionsnetz, Teams, Communities)

Interaktion

- *Struktur der Interaktionsmuster*
- *Affektiver Prozess*
- *Wissensaustausch*
- *Verbundenheit mit allem, was ist*

IVO GALLENS

Ich bin sehr dankbar für alles, was nicht unmittelbar auf meinem eigenen Mist gewachsen ist: Es hat sich entfaltet und ich habe mich dabei selbst geleitet, so wie ich das noch immer, jeden Tag tue, mit allen Schwächen und Unzulänglichkeiten, die dazu gehören. Ich habe erkannt, dass es dabei immer um die Leitung der eigenen Person geht. Ich stehe in Verbindung mit sehr vielen Menschen, denen

bewusst ist, dass jeder Einzelne einen persönlichen Auftrag zur Selbstleitung hat, oder anders gesagt eine Zielsetzung (Purpose), eine Bestimmung, eine Berufung. Das All ist in jedem von uns vorhanden, das ist die Quelle (Source), aus der sich unser Handeln speist, wenn wir unserem persönlichen Leitungsauftrag wirklich nachkommen. Das ist die spirituelle Ebene, die im Bewusstsein einer

breiten Gesellschaft angekommen ist. Unsere Zeit hat in wenigen Jahrzehnten viel Beeindruckendes hervorgebracht. In den Niederlanden kennen wir die Stimmen von Ökonomen und Unternehmern wie Herman Wijffels oder dem inzwischen verstorbenen Eckard Wintzen, wir wissen um Einrichtungen wie die „School voor Zijnsoriëntatie“ von Hans Knibbe und wir kennen Initiativen wie die „European Leadership Platform“ von Twan van de Kerkhof oder die von Sander Tidemans gegründete „Global Leadership Academy“. Außerhalb der Niederlande sind Joseph Jaworskis Einsichten zum „U-Prozess“ und dem, was er „Source“ nennt, sowie Otto Scharmers Arbeiten zur Theorie U zu nennen.

Was meine persönliche Bestimmung (Purpose) angeht, so hoffe ich, dass ich dazu beitragen kann, dass sich diejenigen Menschen mit Führungsverantwortung, die sich für Erneuerung stark machen, immer mehr miteinander verbinden. Am Centre for Generative Leadership beendet im November nach einer intensiven, zweijährigen Ausbildung eine weitere Gruppe den Masterlehrgang „Transformativer LeitungsKompass“. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind fest in den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen eingebunden und verankert. Das Ursprüngliche, das sie in diesem Lehrgang erleben konnten, ist die verbindende Kraft des integralen Leitungskonzepts. Damit meine ich, dass wertvolle, aber häufig fragmentierte, unabhängig von einander bestehende Konzepte im

„Generative-Leadership-Kompass“ integriert sind oder – und das ist wesentlicher – jederzeit integriert werden können. Generative Leadership ist ein offenes Leitungskonzept. Vorhandenes miteinander verbinden und integrieren und gleichzeitig Raum für weitere neue Verbindungen und Integrationsvorgänge schaffen – das habe ich von Ruth Cohn gelernt. Für mich ist Generative Leadership die Transformation der brillanten Erfindung(en) Ruth Cohns aus den Sechziger und Siebziger Jahren, nämlich ihr System des living learning und die Themenzentrierte Interaktion.



Im Konzept der Generative Leadership sind die vier grundlegenden Führungsqualitäten Cohns – die Leitung der eigenen Person (ICH), das Generieren von Kontext (GLOBE), das ergebnisorientierte Fokussieren (ES) und das Generieren qualitätvoller Interaktionen (WIR) – systemisch auf vier Ebenen miteinander verbunden, nämlich auf der physischen, emotionalen, mentalen und spirituellen Ebene. Daraus ergibt sich ein Grundplan von sechzehn „allgemein gültigen Kernqualifikationen in Bezug auf die Leitungsarbeit.“ Nach innen und nach außen betrachtet sind

es 32 konkrete Qualitäten, die jeder Mensch mehr oder weniger stark ausgeprägt besitzt und die entsprechend weiter entwickelt werden können. Übertragen auf eine Funktion ergeben sich daraus Kompetenzen. Dynamisches Balancieren der Aufmerksamkeit in diesem generativen Feld von Möglichkeiten ist der Motor des integralen Leitungsdashboards. Wir lernen zu sehen und zu handeln – das heißt wahrzunehmen und wahr zu machen – und dabei aus dem Ganzen zu schöpfen. Damit komme ich schließlich zur Dynamic Balanced Leadership ScoreCard® (DBLS®).

Sie ist ein Instrument, welches besprechbar macht – sowohl individuell als auch kollektiv in der Zusammenarbeit – wie wir diese 32 Qualitäten wahrnehmen und wahr machen oder verwirklichen können. Wenn es gelingt, durch balan-

cierende Aufmerksamkeit die vier Ebenen mit den vier Komponenten zu verbinden, entstehen generative Interaktionsprozesse, die Transformationen hervorbringen. Mit Hilfe der ScoreCard sind diese Prozesse messbar.

PRAXISBEISPIEL: TREFFEN „IMPLEMENTIERUNG VON STRATEGIEN“

Wir sind zwei Tage mit dem kombinierten Vorstand- / Managementteam eines Technologiebetriebes zusammengekommen, um die wirksame Implementierung von Strategien zu besprechen. Das erste Thema lautet: Wie sind wir jeweils an die in der Organisation kommunizierte Strategie angedockt? Wir wollen herausfinden, wie jeder Einzelne sich dazu in Beziehung bringt. Zunächst tauschen sich die fünf Mitglieder des Managementteams darüber aus, wie sie die vergangenen Monate seit der Einführung der Strategie erlebt haben. Jeder stellt seine Erfahrung und wie er/sie sich dabei selbst geleitet hat auf einem Flip-Chart bildlich dar. Vier bizarre Linien (physisch, emotional, mental, spirituell) in unterschiedlichen Farben werden für den Zeitraum Dezember bis April individuell angebracht und kommentiert. Der Tanz der Linien verläuft kreuz und quer und weckt Interesse. Nach den individuellen Beiträgen laufen wir uns im Erzählmodus warm. Jede(r) Teilnehmer(in) führt aus, wie sich ihm/ihr die Sache darstellt. Wir befragen einander und klären gemeinsam das interaktive Feld der Zusammenarbeit: Es ist der Beginn eines intensiven Prozesses für alle fünf beteiligten Personen.

Sie gehen hier davon aus, dass Menschen sich ändern. Das tun doch fast alle Menschen mit Leitungsverantwortung, die für Erneuerung stehen. Worin unterscheidet sich Ihre Herangehensweise, beispielsweise im Vergleich zur 'lernenden Organisation'?

Menschen müssen nicht verändert werden. Wir sind lebende, organische Systeme, die fortwährend den Prozess des Sterbens und Geborenwerdens durchlaufen, genauso wie jede einzelne Zelle in unseren Organen das tut. Menschen verändern sich als Organismus in der Interaktion mit der lebendigen

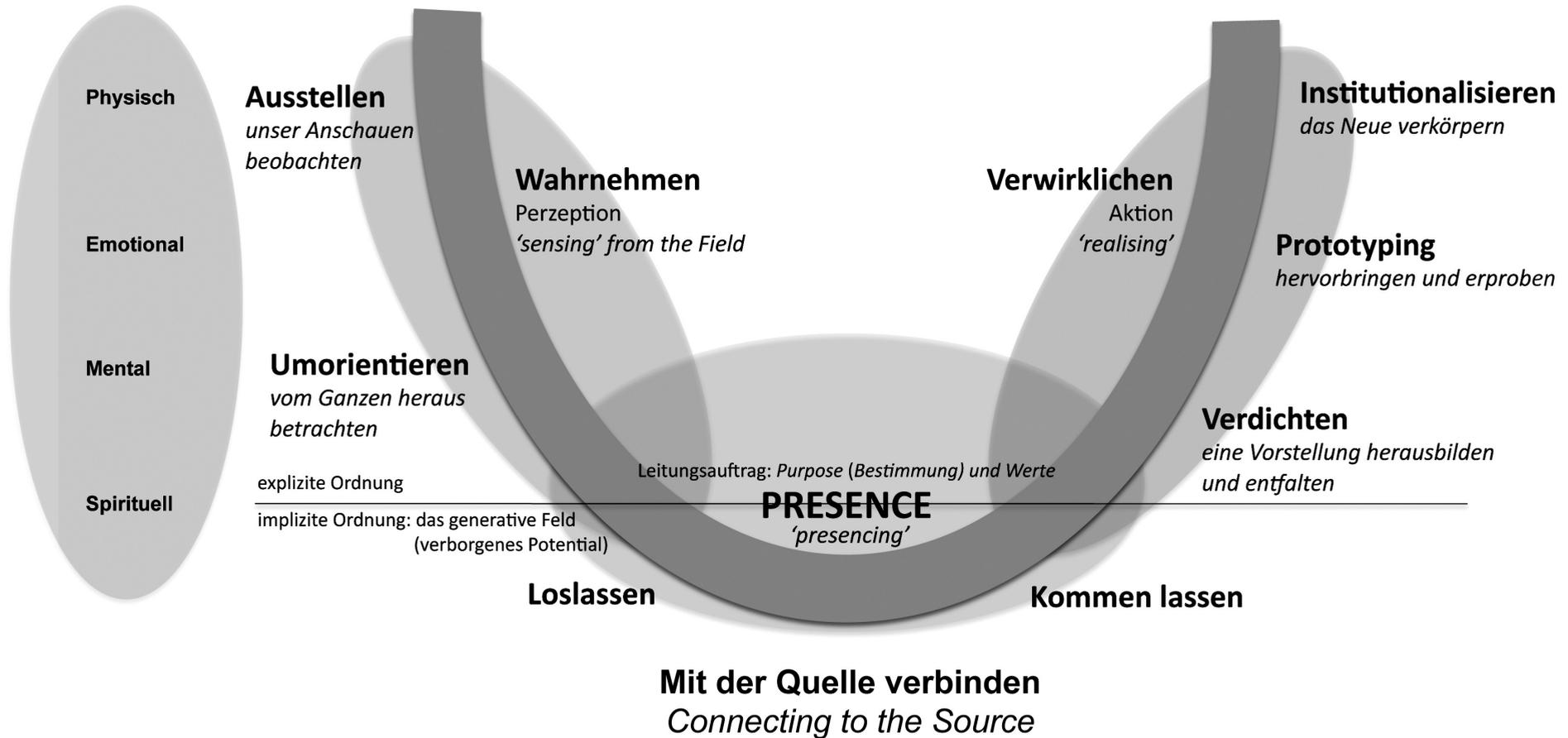
Umgebung „von selbst“. Dasselbe tun auch Netzwerke, sogenannte Communities, zu denen Menschen sich zusammenfinden. Das ist der fortwährende Prozess des Phänomens, das wir Organisation nennen. Wir sind uns der Tatsache nicht bewusst, dass wir in unserer Vorstellung starre Bilder von uns selbst, von anderen oder von Organisationen erschaffen, obwohl es im Grunde genommen um lebende Systeme geht, die sich kontinuierlich durch wechselseitige Interaktionen von innen heraus erneuern. Diese Sichtweise entstammt den

Theorien über lebende Systeme. Ich betrachte Menschen, Organisationen und Interaktionsnetzwerke von Menschen als lebende und lernende Organismen. Die vierte Generation der Theorien über `die lernende Organisation` erscheint mir in diesem Zusammenhang eher veraltet: Lebende Systeme lernen per definitionem, um zu überleben. (Un)gewollt versuchen wir täglich zu verhindern, dass all das, was sich tiefgründig entwickeln und entfalten will, tatsächlich zum Ausdruck und zur Verwirklichung kommt. Es kostet sehr viel Energie, später das, was „eingewickelt“ geblieben ist, wieder zu entwickeln, damit das Wesentliche sich - erneuert - entfalten kann. Damit möchte ich noch einmal auf David Bohm zurückkommen. Er nennt diesen Vorgang Unfolding, als Gegensatz zum „Eingewickelt-Bleiben“ oder dem Sich-nach-innen-Auffalten. Was sich in jedem Einzelnen von uns – und kollektiv auf der ganzen Welt – entfalten kann, ist die Fähigkeit, einen anderen Blick auf unsere Wahrnehmung und unser Handeln zu bekommen.

Dafür müssen wir aber untersuchen wollen, zu welchem Blick, welchen Gefühlen, welchem Denken wir neigen. Lösungen entwickeln auf der Basis der vorherrschenden mentalen Modelle reproduziert die bekannten Lösungen und es reproduziert ein Mehr desselben. Das ist nicht der Weg für Innovation. So kann Erneuerung nicht erfolgen, denn ein Transformationsprozess braucht die Verbindung zum generativen Feld des unendlichen Potentials. Nachhaltige, dauerhafte

Lösungen können nur aus dieser anderen Perspektive heraus entstehen: aus dem Inneren Wissen, der inneren Quelle, mit der wir uns verbinden können.

Generative Leadership Ebenen



WWW.TZI-WIRTSCHAFT.ORG

IVO GALLENS

Ist das die Art und Weise, wie Sie die Aspekte Nachhaltigkeit und Spiritualität innerhalb von Generative Leadership verstehen?

Ja, Nachhaltigkeit ohne Kontakt zu dem generativen Feld ist nicht möglich. Es ist das Feld des unendlichen Potentials, der Ort, an dem alles eins ist. Das In-Verbindungs-Sein mit diesem Feld und unserer

Inneren Quelle bezeichnen wir in der Generative Leadership als presence. Unter dieser Voraussetzung kann erkennbar werden, welchen persönlichen Leitungsauftrag wir für uns in dieser Welt (purpose) sehen, so dass wir ergebnisorientiert und mit (innerlichem) Antrieb entsprechende Prozesse anstoßen.

PRAXISBEISPIEL: ZWEITÄGIGER ARBEITSPARCOURS „LEADERSHIP ENTWICKLUNG“

Ein Managementteam im regionalen Handel ist in einem Arbeitsprojekt Leadership Entwicklung zum zweiten Mal für zwei Tage zusammengelassen, um die eigene Führungsperformance zu reflektieren und in Richtung 2015 zu transformieren. Jede/r in dieser Gruppe (von insgesamt 14 Personen) ist so weit, dass er/sie die Notwendigkeit erkannt hat, dass jeder Einzelne Kontakt zur inneren Beseelung des jeweils anderen braucht und dass sie sich gegenseitig beim Transformieren blockierender mentaler Überzeugungen helfen müssen. Wir beginnen mit der Gruppe einen zweigleisigen Prozess: Zuerst modellieren wir in Zweiergruppen Skulpturen aus Plastilin, die die heutige Situation, in der man sich jeweils befindet, darstellen und die darin schlummernden Möglichkeiten zeigen. Jeder in der Zweiergruppe ist beim Reflektieren über die Skulptur aus der Perspektive von vier Blickrichtungen jeweils der Coach des anderen. Wir erklären die einzelnen Schritte, angefangen bei den Hilfsfragen „Was will sterben?“ (Was endet in dieser Situation?) und „Was möchte sich entfalten und geboren werden?“ bis hin zur Veränderung der präsentierten Skulptur, und zwar dahingehend, dass sie anschließend stärker „dasjenige ausdrückt, was in der Zukunft ansteht“, beziehungsweise das, was der Manager erreichen möchte. Das Thema dieser Sitzung lautet: In Kontakt kommen mit dem, was ansteht.

In einer späteren Sitzung beschäftigt uns folgendes Thema: Welcher Leitungsauftrag entfaltet sich allmählich bei mir? Wir schauen uns gemeinsam sieben beeindruckende Minuten aus dem Film „Die Legende von Bagger Vance“ an. In dem Film hilft Bagger als Coach dem jungen Golfspieler Junuh das generative Feld zu sehen und durch die Verbindung, die Einswerdung mit diesem Feld zu treffsicheren Schlägen zu kommen. In der großen Tiefe der gemeinsamen Stille nach dem Anhalten des Filmfragments geht jeder nach draußen und versucht, in der Stille der Natur Kontakt zu finden mit seinem tieferen Selbst, um ein Gespür dafür zu bekommen, was sich als möglicher persönlicher Leitungsauftrag für ihn/sie persönlich jetzt hervortut. Nach der Rückkehr leitet sich die Gruppe selbst, die einzelnen Gruppenmitglieder reagieren unter dem Eindruck der Erfahrung, die sie soeben gemacht haben, auf die Frage, was das für ihre wechselseitige Interaktion als Mitglied des Managementteams bedeutet.

Diese Phase des Prozesses ist inzwischen beendet. An ihrem Arbeitsplatz setzt die Gruppe sich nun mit der Frage auseinander, was der (persönliche) Leitungsauftrag für das Gemeinsame bedeutet, und zwar im Zusammenhang mit den Aufmerksamkeitsfeldern in der Dynamic Balanced Leadership ScoreCard®. Nun steuere nicht mehr ich und meine Kollegin den Prozess, sondern die Personalentwickler und die Manager übernehmen selber die Leitung. Wir haben auf Stand-by-Modus geschaltet und erfreuen uns an der leb-

haften Interaktion, die entsteht. Mit der inneren Quelle in Kontakt zu sein, ist ein Seinszustand (state of being). Diesen Zustand können wir auch durch Meditation oder Beten erreichen. Wir gelangen zu vollkommener Gegenwärtigkeit (presence): gleichzeitiges Loslassen und Offen-Sein für das Neue. In freundlichem Wohlwollen die Verbindung zur Natur zu suchen, hilft auch ausdrücklich dabei, sich für dasjenige, was sich entfalten möchte, zu öffnen. Und es hilft uns, das Physische, Emotionale, Mentale und Spirituelle in uns selbst zu vereinigen. Wir erleben uns selbst als vollständig und als Teil des Feldes und als Teil von allem, was lebt, wächst und stirbt. Der Unterschied zwischen dem Wahrnehmer und dem Wahrgenommenen fällt in diesem Zustand der Gegenwärtigkeit (Presence) weg: Das steht im Gegensatz zu den „einseitigen“ klassischen Auffassungen über Wissen und Kenntnisgewinn. Hier geht es um eine andere Art von Wissen. Mystiker und Mönche sind uns hier voraus gegangen. Deshalb konnte Franz von Assisi mit den Vögeln reden. In diesem Zustand von Presence wird auch die Zeit anders erlebt und es kann – in den Worten von Bergson – Durée entstehen: Dauerhaftigkeit bei den sich entfaltenden Lösungsrichtungen.

Das klingt aufregend. Welche anderen inhaltlichen Kennzeichen gibt es in der Praxis von „Generative Leadership“, die dafür sorgen, dass sich die Programme, die Sie organisieren, unterscheiden?

Wir richten uns in den Programmen, in denen wir mit Leadership Entwicklung arbeiten, explizit auf das Wahrnehmen und Denken, das vom Kontakt mit dem Gesamten her inspiriert ist. In Anbetracht der massiven Klagen über Inselkultur(en) und fehlende Zusammenarbeit ist das ein maßgebliches Thema in Betrieben und Organisationen. Die (im Verborgenen bereits vorhandene) Fähigkeit, auf den vier Ebenen wahrzunehmen und umfassender anwesend zu sein, erlangen Unternehmensleitungen, Vorstände und Managementteams in Konferenzen, einzelne Mitarbeiter im Coaching. Wir sorgen dafür, dass sie empfinden und erleben, wie man seine individuellen Wahrnehmungen und Überzeugungen „ausstellen“ – d.h. beobachten und anschauen lassen – kann, damit Raum für einen

schöpferischen Erneuerungsprozess entsteht. Wir lassen sie erleben, dass sich Interaktionen um ein Thema herum aufbauen, beispielsweise: „Wir sprechen über gar nichts und ich lasse dich/Sie in Ruhe.“ Und dass man dann – umgekehrt betrachtet – themenzentriert steuern kann und das Thema kollektiv „ausstellen“ kann: „Wie sehen Sie und ich von unserem jeweiligen Standpunkt aus, was hier geschieht, welcher Appell wird hier an meine persönliche und unsere kollektive Leitung gerichtet?“

Wir benennen, wenn wir diese Antworten aufgespürt haben, lebende Themen, die hinter den Tagesordnungspunkten und -themen verborgen liegen. Beispielsweise bei der Besprechung der Quartalszahlen: „Was sagen mir diese Zahlen und was sagen sie mir nicht?“ Mit dem Benennen und Platzieren von Themen „in der Mitte der Interaktion“, entsteht zugleich ein Bewusstsein dafür, dass jeder andere, von seiner jeweiligen Perspektive aus, auch immer anders zum Thema

steht. Das stärkt die Wertschätzung für die vorhandenen Unterschiede (Diversity) und die Erkenntnis der Gleichwertigkeit jeder Teilhabe, jedes Beitrags zur gemeinsamen Fragestellung. Kollektiv „ausgestellte“ Themen in einem Team oder einer großen Gruppe zentrieren das Miteinander. Das Interaktionssystem, das dadurch entsteht, wird zu einer Community. Wenn jeder Einzelne sich selektiv und authentisch mit seinem Präsent-Sein einbringt, können in der Interaktion schöpferische Momente entstehen. Etwas in der Tiefe verschiebt sich, wenn die Beteiligten auf den vier Ebenen miteinander verbunden sind. Wenn etwas Tiefgreifendes mit einer Person geschieht, verändert sich die Interaktion und es verändert sich etwas im Wesen (in der Essenz) des gesamten (Interaktions-)Systems. Oder wie ein Vorstandsteam einer Wohnungsbaugenossenschaft es formulierte: „Wir sind jetzt deutlich aufmerksamer und anwesender und stoppen die Interaktion auch schon regelmäßig, wenn es notwendig ist. Es entsteht doch tatsächlich so etwas wie Thermik in unseren Treffen und es trifft nicht mehr zu, dass die ganze Energie einfach wegfließt. Aber wir sind noch nicht am Ziel.“ Als ich die Grundregel für Gruppen- und Führungsarbeit vorstellte, wurde diese wie eine goldene Erkenntnis aufgenommen: Sei deine eigene Leitperson (Chairperson). Mit anderen Worten: Sei dein eigener Vorsitzender, leite dich selbst. „Dabei geht es auch um den Versuch, künftig als „ich“ und nicht mehr als „wir“, „man“ oder

„es“ zu sprechen! Wirf auch keine Fragen mehr in die Mitte („Müssen wir nicht darauf Acht geben, dass...“), sondern bringe dich ein, bleibe mit dir selbst und deinem Gegenüber auf den vier Ebenen in Kontakt, im Einklang mit dem Leitungsauftrag.

Welche Art von Betrieben oder Organisationen haben Sie für Ihren Erneuerungskompass vor Augen? Wie beurteilen Sie die Ergebnisse?

Das Centre for Generative Leadership schießt nicht auf spezielle Betriebe, Organisationen oder bestimmte Gebiete. Jeder Einzelne steht angesichts unseres Zeitzusammenhangs früher oder später vor der Aufgabe, die Erneuerung zu gestalten, im persönlichen wie auch im beruflichen Bereich. Ausgangspunkt ist immer das Hier und Jetzt: Wir sammeln die lebenden Themen. Im Prozess werden wir diese tiefgründiger verstehen und als Ausdruck dessen, was jetzt „ist“, wertschätzen.

HIER EIN PAAR BEISPIELE:

„Können Sie uns helfen? Denn, man hat uns auferlegt, anders zu arbeiten.“

„Wir müssen versuchen, mit weniger Mitteln mehr umzusetzen.“

„Unsere hartnäckige/unnachgiebige Kultur muss sich ändern, sonst bekommen wir Probleme.“

„Wir befinden uns in einer Krise, können Sie uns helfen, da wieder herauszukommen?“ (Betrug zum Beispiel)

„Wir wollen mehr voneinander lernen.“

„Wir sehen uns oft, reden aber wenig miteinander.“

„Unsere Sitzungen sind immer eine zermürbende Angelegenheit.“
„Alle Terminkalender sind übertoll.“
„Wir wollen dem „Neuen Arbeiten“ auf unsere eigene Art und Weise Ausdruck geben und überlegen, wie unsere Selbstverantwortung in dieser Richtung wachsen kann.“
„Wir wollen unsere Zusammenarbeit verbessern.“

Alle diese Themen werden mit der entsprechenden, notwendigen Leitungsarbeit verknüpft, damit die sich aufdrängenden neuen Wirklichkeiten einen Ausdruck bekommen. Jeder, der die persönliche Leitung seiner eigenen Person, die Teamleitung oder die kollektive Leitung auf eine höhere Ebene bringen will, um die Transformationen und Erneuerungen zu (ge)leiten, die jetzt, in unserer Zeit, um Verwirklichung ringen, ist uns als Kunde herzlich willkommen. Inklusive aller Widerstände und Zweifel. Die Ergebnisse sind außerordentlich.

Welchen Anspruch und welchen Beitrag hat die Familie als Interessensgruppe (Stakeholder) in diesem Leitungskonzept? Wie erleben Sie selbst das Familien-Engagement als Energiequelle für Ihre Leitung?

Unsere kleine Familie ist mir sehr wichtig. Noch wichtiger sind die Communities und die Netzwerke, in denen wir uns gemeinsam bewegen. Meine Lebenspartnerin Irene engagiert sich entsprechend ihrer Entwicklung in der „Zijn-soriëntatie“ (Seinsorientierung). Von David, unserem neunjährigen Sohn lerne ich aus nächster Nähe,

wie sich sein Bewusstsein sprunghaft in Interaktion mit uns, den Nachrichten aus aller Welt und den Games – sowie den Freunden, mit denen er sich verbindet, entwickelt. Sehr bedeutsam und wesentlich sind für mich meine dauerhaften, seit vielen Jahren bestehenden Freundschaften mit vielen Menschen, Frauen und Männern. Sie haben meine Entwicklung und die der Generative Leadership miterlebt, einschließlich aller diskontinuierlicher Sprünge und Brüche. Die sogenannte Faculty-Kerngruppe, die sich nach dem ersten Masterlehrgang gebildet hat, spielte bei der Entwicklung des heutigen Generative Leadership eine sehr wichtige Rolle. Ich bin sehr dankbar dafür, dass diese wunderbaren Menschen mir so kontinuierlich Rede und Antwort stehen und beständig zur Bereicherung und zur weiteren Verbreitung des Leitungskonzepts beitragen. Dasselbe gilt für alle Menschen, mit denen ich arbeiten darf. Sie alle zeigen mir, auf welche Veränderungen sie sich eingelassen haben und sie inspirieren mich und uns immer wieder dazu, weiter zu machen.

FUSSNOTEN

¹ Erschienen auf Niederländisch in Business Spiritualiteit Magazine Nyenrode, jrg. 4, 15. Juni 2011

² Anm. d. Ü.: Das Adjektiv „generativ“ wird hier so verwendet, wie Ivo Callens es im Kontext seines Leitungskonzepts „Generative Leadership“ verwendet: Demnach steht generativ u.a. für den Prozess, der stattfindet, wenn sich eine Gruppe von Personen auf einer tieferen Ebene in Verbindung bringt mit der Quelle, dem Ort, an dem alles eins ist und aus dieser Verbindung schöpfend neue Interaktionen / Prozesse / Lösungen generiert.

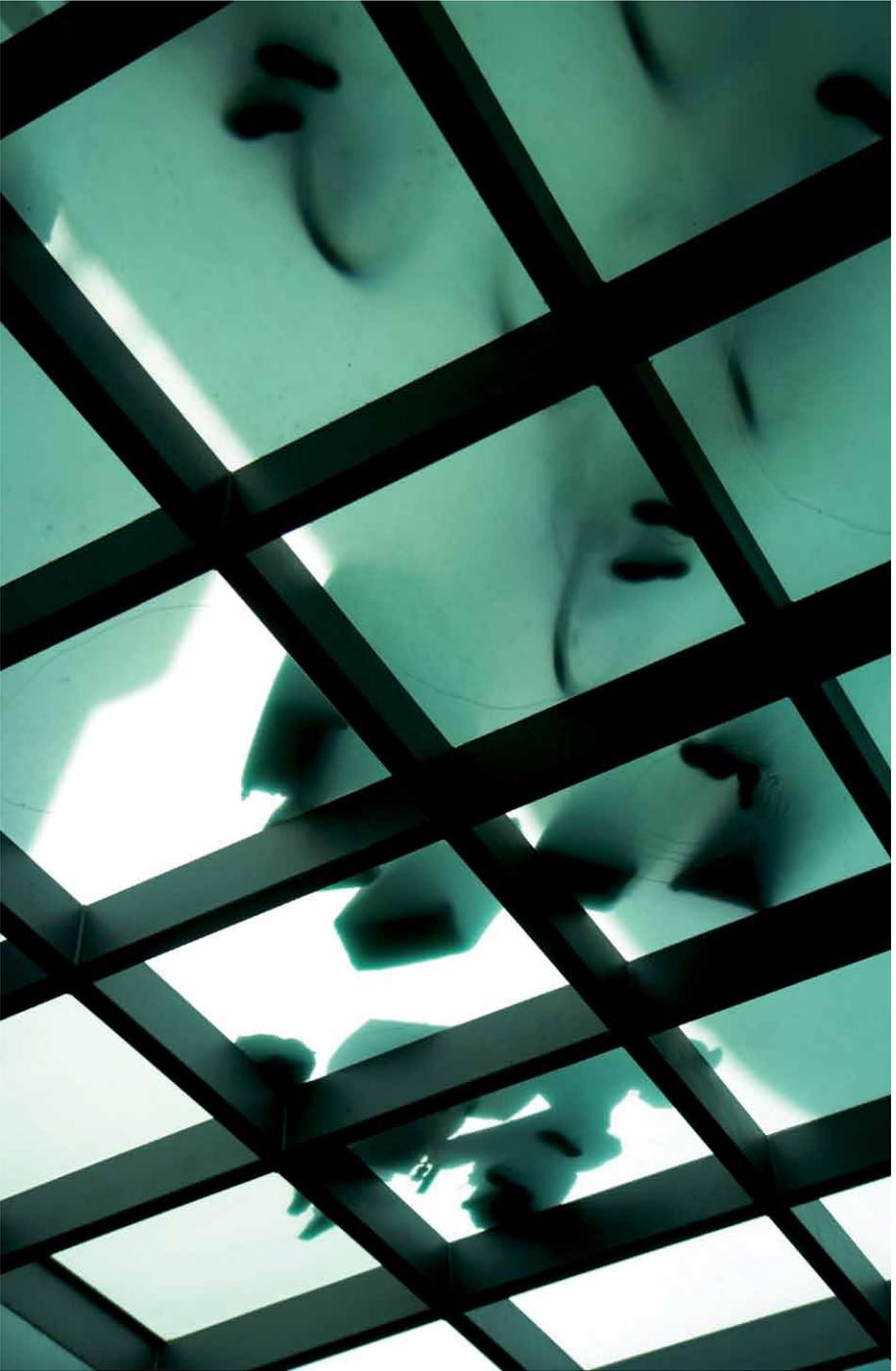
Ich spüre die Mauern des Zimmers in dem ich stehe. Ich weiß um meine Familie, die Firma, meine Stadt und unsere Gesellschaft. Ich kenne die Spielregeln und meine Grenzen. Wo stehst Du? Was beeinflusst Dich? Welche gemeinsame Wirklichkeit können wir einander beschreiben? Das Blau des Himmels, den Kontoauszug per SMS, die Photovoltaik am Dach, ein duftendes Mittagessen oder eine Arie aus der Hochzeit des Figaros...

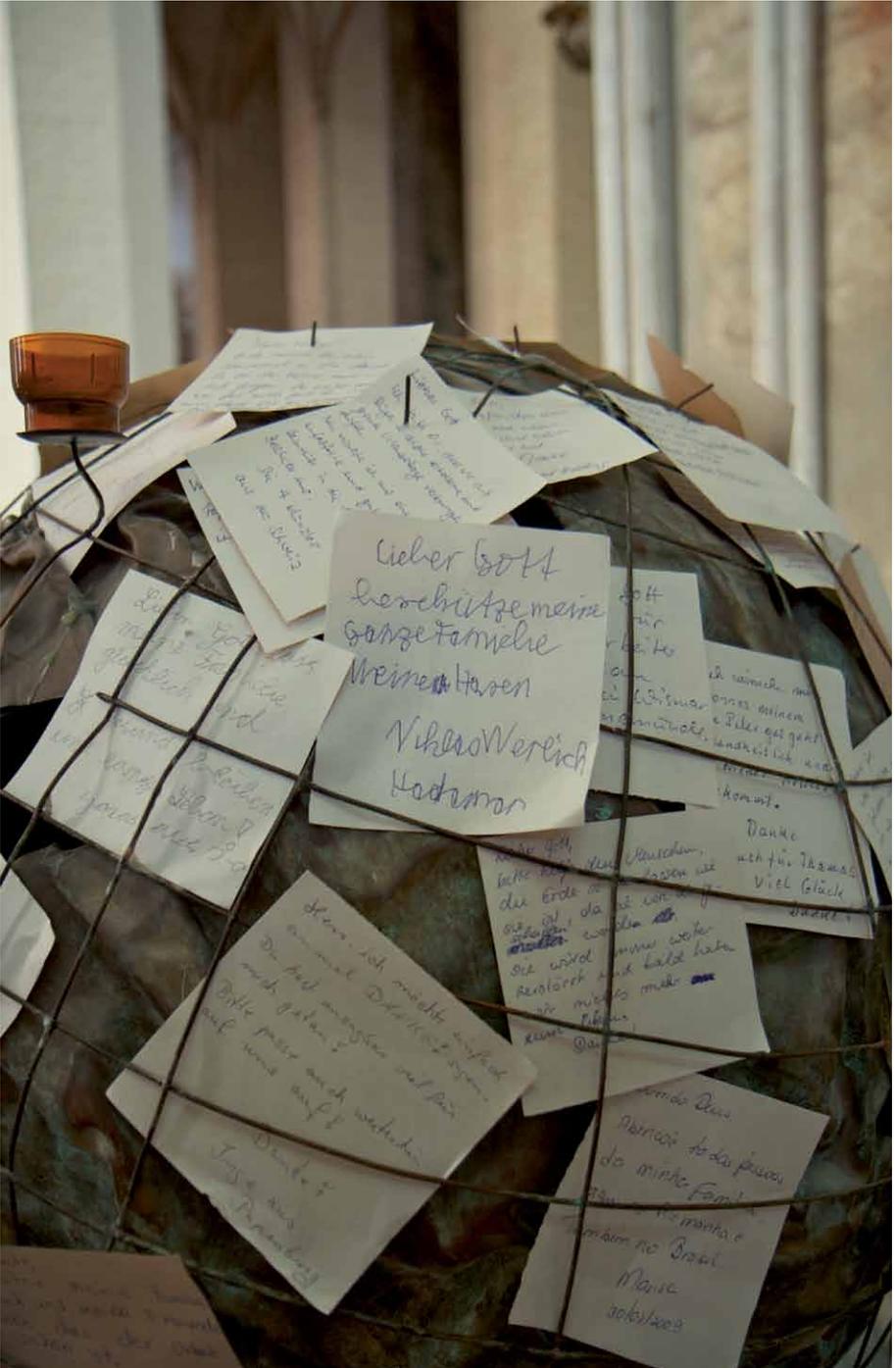
GLOBE

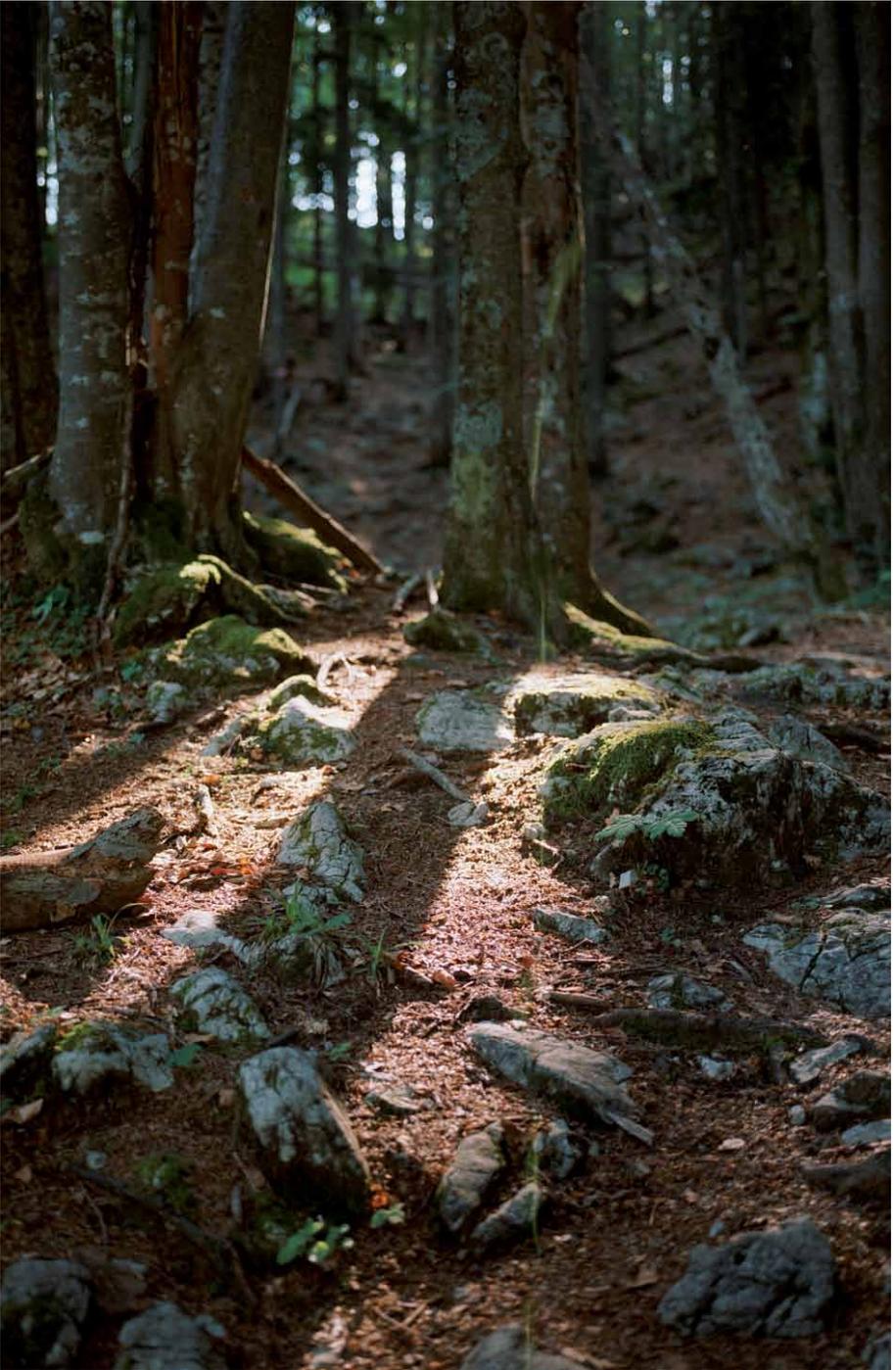
In der TZI gilt: Das Zusammenwirken der vier gleichwertigen Faktoren ICH, WIR, ES und GLOBE ermöglicht oder verhindert lebendiges Lernen und kooperatives Arbeiten, transparente Interaktion und wachstumsfördernde Kommunikation (Nach Hermann Kügler). Irene Kernthaler-Moser zeigt Assoziationen, die ihr zu den vier Faktoren gekommen sind – subjektiv und ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

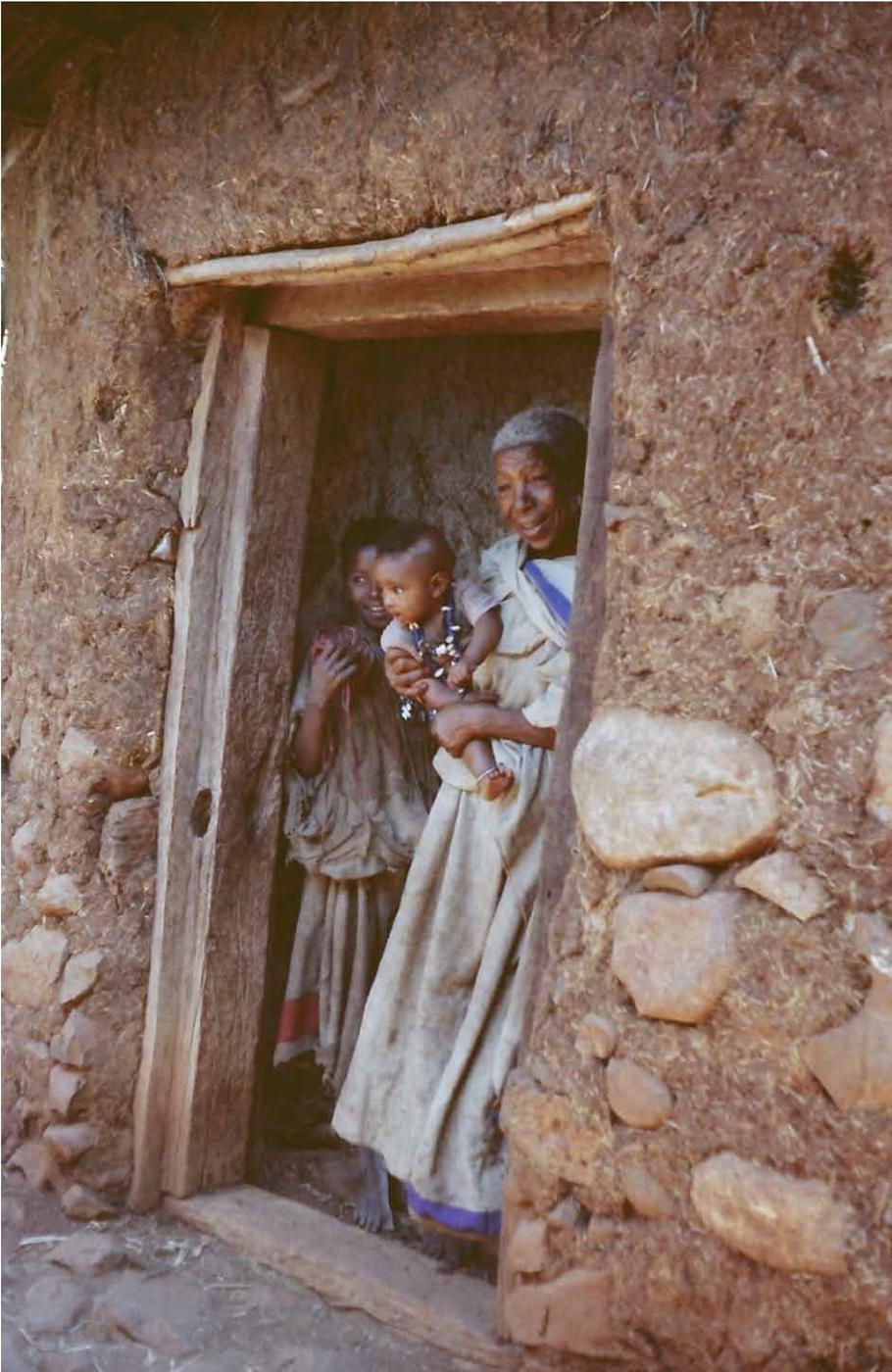
















DR. CHRISTINE BRUHN

Diplom-Psychologin und TZI - Graduierte. Seit rund 20 Jahren v.a. freiberuflich tätig in den Feldern Personal- und Organisationsentwicklung, coacht Führungskräfte und unterrichtet mit blended learning Konzepten. Zuletzt leitete sie eine Abteilung für Finanzen, Recht und Personal einer gemeinnützigen GmbH. Vorstandsmitglied der FG Wirtschaft im RCI seit der Gründung (mit 1 Unterbrechung).

email@christine-bruhn.de



JUDITH BURKHARD

TZI-Lehrbeauftragte, freiberufliche Beraterin für Personal-,

Team und Organisationsentwicklung.

burkhard.judith@berlin.de
burkhard-beratung.de



DR. PHIL. IVO CALLENS

Soziologe, Gestalttherapeut, PhD Social Sciences, TZI-Lehrbeauftragter am Ruth Cohn Institute for TCI International (RCI). Früher Programmdirektor Advanced Management Programme an der Nyenrode Business University, heute im Bereich tiefgreifender Veränderungsprozesse, Leadership-Entwicklung und Executive Coaching tätig. Gründer und Direktor des Centre for Generative Leadership mit Sitz in Utrecht, Niederlande.

ivo.callens@centreforgenerativeleadership.com
centreforgenerativeleadership.com



KARIN GANTE

Logopädin, Schauspielerin, langjährig tätig als Trainerin, Beraterin, Coach und Autorin in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation, Rhetorik und Selbstpräsentation für Wirtschaft, öffentlichen Dienst und gem. Stiftungen. Derzeit TZI-Diplomausbildung.

info@karin-gante.de
karin-gante.de



ELISABETH GORES-PIEPER

M.A. Erziehungswiss./Psychologie/Soziologie; Arbeitet als Organisations- und Personalentwicklerin mit eigenem Beratungsunternehmen; Spezialisie-

rung auf Führung, Vertrauen und lebendige Prozessgestaltung; TZI-Lehrbeauftragte am RCI International, lizenziert als key4you Senior-Coach und DBLS-Consultant; Mitglied des Lehrkörpers (Faculty Member) am Centre for Generative Leadership, Utrecht; Gründungs- und Vorstandsmitglied der Fachgruppe Wirtschaft im RCI International.

egp@gores-pieper.de
gores-pieper.de



DIPL.-PÄD. ARNULF GREIMEL

Entwicklungsprozesse gestalten, begleitet seit 1996 als Coach, Organisationsberater & Mediator Organisationen, Teams und Menschen, moderiert Workshops & Verhandlungen, schlichtet Konflikte. Kümmert sich um die TZI-Ausbildung und die Qualifikation von Führungskräften und Coachs.

arnulf@pro-greimel.de
pro-greimel.de



INGRID JUNG MANN

Sozialpädagogin, TZI-Lehrbeauftragte, Supervision DGsv, Schwerpunkte: Persönlichkeitsentwicklung, Prozessbegleitung, Team- und Einzelsupervision, Organisationsaufstellung.

ingrid@jungmann-team.de
jungmann-team.de

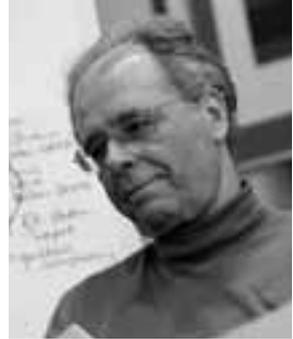


IRENE KERNTHALER-MOSER

Ist Expertin für Kooperation und setzt diese Kompetenz vielseitig ein: bei der Konzeption und Moderation von Veranstaltungen, im Teamcoaching, in der Organisationsentwicklung und bei künstlerischen Fotoprojekten. Arbeitet mit TZI key4you und der

Dynamic balanced leadership Scorecard am liebsten an Brennpunkten der Veränderung.

ikm@mehrenergie-consulting.com
mehrenergie-consulting.com
ikm-reportagen.net



TIMM H. KLOTZ

Dipl.-Math., Software-Entwickler und -Trainer in der BRD und der Schweiz, Fortbildung in Gestalt, TA, Mythendrama, Supervision, TZI (Diplom), Supervisor DGsv, Fortbildung als TQM-Berater, EFQM-Assessor seit 1999 freiberuflich als Coach, PE-, OE-/TQM-Berater.

klotz@consid.org
consid.org



PETER KROPP

Ist Dipl. Sozialpädagoge (FH) mit TZI-Diplom, studierte Pädagogik und Psychologie, ist Autor und Gründer von key4you, arbeitet heute als selbstständiger Personal-, Team- und Organisationsentwickler, coacht Unternehmer, Fach- und Führungskräfte in der Persönlichkeits- und Karriereentwicklung und lehrt an Hochschulen und Universitäten.

peterkropp@key-4-you.de
key-4-you.de



WALTER NELHIEBEL

Diplom-Soziologe, TZI-Diplom, arbeitet in eigener Beratungsfirma ESPI Consulting GmbH in

Erbendorf/Oberpfalz im Bereich Change Management, Training und Coaching.

Key4you Seniorcoach und DBLS-Lizenz.

w.nelhiebel@espi-consulting.de
espi-consulting.de



ULRIKE RIETZ

Erz.wissenschaft, Psychologie, Langj. haupt- und nebenamtl. Tätigkeit im ges.politischen Bereich; Lehrbeauftragte RCI for TCI International seit 1979; Freiberuflerin seit 1988 für Firmen und Körperschaften im Dienstleistungsbereich; Mitherausgeberin der Zeitschrift "Gespräch aus der Ferne e.V."

beratung@ulrike-rietz.com
ulrike-rietz.com



MINA SCHNEIDER-LANDOLF

Diplompsychologin und Psychotherapeutin in eigener Praxis in Berlin. TZI Lehrbeauftragte des RCI-international. Teamsupervisionen, Beratungstrainings. Mit-Herausgeberin "Handbuch der Themenzentrierten Interaktion", Göttingen 2009.

IMPRESSUM

Dieser Reader entstand im Auftrag des Vorstandes der Fachgruppe Wirtschaft im Ruth Cohn Institute for TCI international:

Fachgruppe Wirtschaft im RCI

Sekretariat

Kurfürstenstr. 35

D 10785 Berlin

Email: fwi@ruth-cohn-institute.org

Idee: Elisabeth Gores-Pieper

Konzeption und Herausgeberschaft: Elisabeth Gores-Pieper und Irene Kernthaler-Moser

Layout: Laura Wiederhold für Floor5

Druck: www.digitaldruck.at

Fotostrecken: Irene Kernthaler-Moser

Alle anderen Bilder wurden uns vom jeweiligen Autor zu Verfügung gestellt.

3. Auflage 250 Exemplare

Berlin & Wien im September 2015

Überarbeitung: Laura Wiederhold für Klute Agency, www.klute-agency.com

ISBN 978-3-00-037832-4

WWW.TZI-WIRTSCHAFT.ORG