



Themenzentrierte Interaktion - Kompetenz bei der Beratung in Organisationen

Autor: Hubert Liebens erschienen in: Lotz/Wagner, „Themenzentrierte Interaktion in der Beratung und in therapeutischen Prozessen“ Grünewald 2007

1. EINLEITUNG

Bei der Vorbereitung des Buches entstand durch Walter Lotz und Christel Wagner die Sammlung möglicher Einsatzfelder der Themenzentrierten Interaktion in der Beratung (TZI). Ich danke beiden für die Aufnahme dieses Beitrags, da die Beratung von Organisationen der Wirtschaft als Arbeitsfeld aus meiner Erfahrung immer mehr an Bedeutung gewinnt

Die Arbeit mit der TZI innerhalb von Seminaren, in der Einzelberatung von Führungskräften als auch in der Begleitung komplexer Organisationsentwicklungsmaßnahmen wird kritisch diskutiert und hinterfragt. Ein unterschiedliches Werteverständnis und (Wertschätzung \neq Shareholder-Value) der starke Einfluss von finanziellen Machtaspekten werden häufig als nicht mit dem System der TZI vereinbar beschrieben.

Für mich ist eine Auseinandersetzung - weg von (*gepflegten, gegenseitigen*) Vorurteilen hin zur Erarbeitung spezifischer Unterschiede in der Arbeit mit TZI in unterschiedlichen Strukturen und Organisationsformen (Profit- und Nonprofit Unternehmen, Kommunen, Kirche, Schulen, Wirtschaftsunternehmen etc.) von großer Bedeutung für die Weiterentwicklung der Themenzentrierten Interaktion als System.

Ausgehend vom **Versuch einer Definition** des Beratungsbegriffes und dem daraus abgeleiteten Bezug zur TZI, finden Sie Überlegungen, welche Anwendung die TZI innerhalb einer komplexen Organisationsberatung finden kann und wie sie mit dem Konzept der Organisationsentwicklung korrespondiert.

Zwei praktische Beispiele (3.1 und 3.2.1) der Organisationsberatung mit TZI habe ich in meinem Beitrag aufgegriffen.

Die **Strukturierung eines Beratungsprozesses** mit Hilfe der TZI zeigt eine Beratung von zwei Führungskräften im Rahmen einer Fusion.

Das Thema **TZI – Macht** erklärt die erforderliche Auseinandersetzung mit dem Faktor „Macht“ in Unternehmen, wenn ich mit dem System der TZI arbeite.

Insgesamt bedarf diese Thematik meines Erachtens einer differenzierten Betrachtung und ich wünsche mir, dass dieser Artikel zu einer vertiefenden Diskussion beiträgt.

2. BERATUNG IN ORGANISATIONEN

Beratung ... (eine mögliche Definition)

... ist ein entwicklungsorientierter Prozess des Begleitens eines Klienten* durch eine ausgebildete Person auf professioneller Basis. Ziel der Beratung ist die Lösung von Problemen und Schwierigkeiten bzw. die Prävention gegen deren Entstehung durch die Erhöhung der persönlichen Handlungskompetenz der beratenen Personen.

***Kli|jent** <lat.; der Hörige> der; -en, -en: **1. Auftraggeber, Kunde bestimmter freiberuflich tätiger Personen od. bestimmter Einrichtungen.** 2. Bürger mit wenigen Rechten im alten Rom, der einem Patron zu Dienst verpflichtet war.
(c) Dudenverlag



Das Besondere dieser Definition ist, Beratung auch als **Präventionsmaßnahme** zu betrachten, die von vornherein das Eintreten von Problemen und Konflikten verhindert. Das kann zum Beispiel der Fall sein in der Begleitung von Veränderungsprozessen oder in der eher fachlich orientierten Expertenberatung. Für die Durchführung einer Beratung ist das Vorhandensein eines Problems oder einer Schwierigkeit nicht zwingend Voraussetzung.

Innerhalb von Organisationsentwicklungsprozessen (OE) ist dieser Aspekt von enormer Bedeutung. Durch die Betrachtung von OE-Maßnahmen als Behebung von innerbetrieblichen Problemen fehlt es in einer Unternehmenskommunikation häufig an entsprechender Wertschätzung und Würdigung für das bisher Geleistete. Bereits die Begründung eines Beratungs- oder Projektauftrags enthält dann Kritik am Bestehenden, die häufig als Vorwurf oder Abwertung interpretiert wird (Mayrshofer/Kröger, 1999, S. 19).

Beispiel aus dem Finanzsektor: „Erarbeitung eines kunden- und ertragsorientierten Beratungskonzepts zur Vermeidung von“. Wie wird sich ein Mitarbeiter verhalten, der bereits seit 10 Jahren Kunden engagiert berät? Der implizit empfundene Vorwurf bisher nicht kunden- und ertragsorientiert beraten zu haben, provoziert eine abwehrende Haltung dem Neuen gegenüber.

Eine ressourcen- und entwicklungsorientierte Sichtweise des Prozesses wird drastisch erschwert und Widerstände/das Auftreten von Störungen werden gefördert. Der Prozess verlangsamt und wird „zäh“.

Wird jedoch ein Beratungsprozess als Entwicklungs- bzw. Präventionsmaßnahme betrachtet (Haltung) und kommuniziert (Methode), so ist es eher möglich, in den einzelnen Arbeitsschritten eine energiegeladene Atmosphäre zu schaffen.

Der Unterschied zwischen Therapie und Beratung (in Organisationen) ist nicht immer deutlich. Beide Formen haben eine große Nähe und können auf der Handlungsebene in der konkreten Erscheinungsform phasenweise gleich sein. Dennoch sind sie in unterschiedliche Denkmodelle und Logiken eingebunden, die eine Differenzierung möglich machen

Die Therapie legitimiert sich primär über einen Heilungsdiskurs. Sie ist in ein medizinisches Therapeut–Patientenverhältnis eingebunden und wird im Rahmen heilkundlich akzeptierter Verfahren klar abgegrenzt. Im Vergleich dazu ist die Beratung in erster Linie eine Dienstleistung, die im Rahmen eines Angebotes oder einer Nachfrage kontrahiert wird. Das Verhältnis Auftraggeber, Kunde – Auftragnehmer führt zu einem -innerhalb einer Auftragsklärung- klar abgegrenzten Aufgabengebiet. Eine, unter ganzheitlicher Betrachtungsweise einer Organisation, schwierige Ausgangssituation.

(Nestmann/ Engel/Sickendieck, 2004, S. 36 ff)

Die Frage, wo die TZI innerhalb eines Beratungsprozesses ihre Anwendung findet, lässt sich über das Prinzip der *Doppelverortung von Beratung* beantworten:

Berater benötigen eine handlungsspezifische Wissensbasis und eine beratungs- und interaktionsspezifische Kompetenzbasis. Erst wenn beide vorhanden sind und zusammenwirken, sind zwei notwendige Voraussetzungen professioneller Beratung erfüllt (Nestmann/ Engel /Sickendieck, 2004, S. 35).



(1) Handlungsspezifisches Wissen

Faktenwissen zur jeweiligen Situation, Kausalmodelle, gesetzliche Grundlagen, Evaluationsmodelle, etc.

Das heißt: Berater müssen in Grundlagen und Entwicklungen ihres Handlungsfeldes fundiert und informiert sein und haben so teil an den arbeitsfeld-spezifischen und nicht selten auch damit verbundenen disziplinspezifischen Debatten.

(2) Beratungs- und Interaktionswissen

Kommunikationsmodelle, Handlungsmodelle, Veränderungsmodelle, Prozessmodelle, Interventionsformen, Beratungsmethoden

Z.B.: Organisationsentwicklung und damit verbunden die **Themenzentrierte Interaktion** als Konzept (Analyse, Diagnose und Methode) zur Umsetzung der Kriterien der Organisationsentwicklung.

3. TZI UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

– ZWEI KORRESPONDIERENDE SYSTEME

Als eine von vielen ähnlichen Beschreibungen kann die Organisationsentwicklung verstanden werden: ...als ein geplanter, systematischer Veränderungs- und Entwicklungsprozess (in einem fortwährenden Zyklus von Diagnose, Planung; Umsetzung, Kontrolle; Auswertung) mit dem Ziel der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität). Mit anderen Worten: Das System als Ganzes wird verbessert. Der Prozess beruht auf dem Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung.

Daraus resultierend entwickeln sich die Kriterien der OE (Doppler/Lauterburg 1996, S. 153)

Kriterien	grundsätzliche Vernetzung zur TZI
<ul style="list-style-type: none">• keine Maßnahme ohne Diagnose prozessorientiertes Vorgehen	<ul style="list-style-type: none">• <i>prozessorientierte Bearbeitung der anstehenden Themen in der Arbeit mit Gruppen</i>
<ul style="list-style-type: none">• ganzheitliches Denken und Handeln	<ul style="list-style-type: none">• <i>Dynamische Balance als zentrales Arbeitsprinzip</i>• <i>gleichwertige Berücksichtigung der 4 Faktoren</i>
<ul style="list-style-type: none">• Hilfe zur Selbsthilfe	<ul style="list-style-type: none">• <i>Förderung der Selbstleitung „Chairperson“</i>
<ul style="list-style-type: none">• Beteiligung der Betroffenen	<ul style="list-style-type: none">• <i>Verbesserung der Arbeits- und Entfaltungsmöglichkeiten der Menschen / partizipierende Leitung</i>

Der Hintergrund der Organisationsentwicklung ist wie in der TZI ein humanistisch geprägtes Menschenbild und die Annahme, dass Bedürfnisse einer Organisation und die Bedürfnisse der handelnden Menschen nicht grundsätzlich gegensätzlich sind bzw. sein müssen (Bauer-Sternberg/Schaper, 1994).

In der Verknüpfung der Handlungsgrundsätze, Methoden und der Werteorientierung dieser beiden Systeme ergibt sich für die Beratung von Organisationen ein Selbstverständnis, das eine methodisch abgesicherte und ideologisch gegründete Beratung ermöglicht.

3.1. THEMENFINDUNG IM BERATUNGSPROZESS (BEISPIEL 1)

TZI als methodischer Ansatz in der Auftragsklärung/Situationsanalyse - Beratung von zwei Führungskräften im Rahmen eines internen Fusionsprozesses

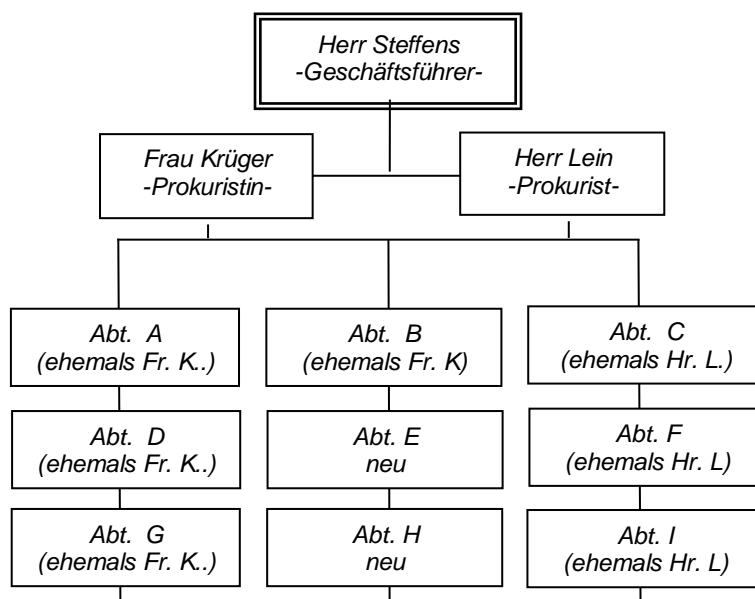
Ausgangssituation:

Eine alteingesessene Organisation wandelt sich aus ihrer bestehenden Rechtsform in ein Unternehmen mit Holding-Struktur um. Innerhalb dieses Prozesses wird eine neue GmbH gegründet, die aus verschiedenen Abteilungen und Bereichen der alten Organisation besteht.

Neben dem Geschäftsführer Herrn Steffens, der in erster Linie die strategischen Führungsaufgaben innerhalb der Gesamtorganisation übernimmt, sind zwei Prokuristen (Frau Krüger und Herr Lein) für die operationalen Führungsaufgaben innerhalb der neugegründeten Gesellschaft hauptverantwortlich.

Die von den Prokuristen geführten neuen Bereiche bestehen aus einer Mischung ehemals selbst geführter Abteilungen und neu zugeordneter Abteilungen.

Auszug des Organigramms der GmbH



Im Rahmen dieser Neustrukturierung, in den Worten der beiden Prokuristen „internen Fusion“, wurde ich von den beiden um eine begleitende Beratung des Prozesses gebeten. Frau Krüger kannte ich bereits aus mehreren Seminaren, Herrn Lein lernte ich im ersten Gespräch kennen. Beide hatten Erfahrungen mit der TZI und waren vertraut im TZI-Vokabular.

In der ersten Sitzung klärte ich gemeinsam mit den Kunden die Struktur und die Rahmenbedingungen einer möglichen Beratung (Ort, Zeiten, Dauer, Finanzen, Arbeitsweise ...). Nach dem gegenseitigen kennen lernen und der Beschreibung der Organisationsstruktur, kam der Zeitpunkt der Auftragsklärung und die Beschreibung der Beratungsinhalte.

Folgende Punkte wurden als mögliche Beratungsinhalte genannt:

- a) die Abgrenzung und Klärung unserer Aufgaben in der neuen Position
- b) den Fusionsprozess und die Zusammenarbeit innerhalb der neuen GmbH erfolgreich gestalten
- c) WIR-Förderung

Nach einem brain-storming zu den drei Inhalten gingen wir anhand der 4 Faktoren vor und „verorteten“ die gesammelten Punkte innerhalb des „Dreiecks in der Kugel“.
 Jede Karte mit einzelnen Begriffen wurde hinterfragt und dabei wurde klar, welche unterschiedlichen Facetten hinter einem einzelnen Begriff zu finden sind. Das war besonders später, bei der Bearbeitung der Themen hilfreich, da so auch versteckte Aspekte angegangen werden konnten, die erst bei der Zuordnung entstanden.

Beispiel: WIR-Förderung: Aus einer Karte WIR-Förderung entstanden plötzlich 4 unterschiedliche „WIR“, die jeweils einer anderen methodischen Herangehensweise bedurften:

- WIR - die beiden Prokuristen
- WIR - das Leitungsteam (incl. Geschäftsführer)
- WIR - die Prokuristen und direkt zugeordneten Mitarbeiter
- WIR - alle Beschäftigten der GmbH

Das vorläufige Ergebnis sah so aus:

a) die Abgrenzung und Klärung unserer Aufgaben in der neuen Position

Inhalte/Fragen	Verortung	Bemerkung
Wie will ich meinen Aufgabenbereich gestalten?	ICH	Es gab noch keine genaue Aufgabenbeschreibung und die Möglichkeit der Mitgestaltung
Welche Aufgaben soll ich übernehmen?	GLOBE	Seitens des Konzerns und der Geschäftsführung gab es konkrete, aber noch nicht festgeschriebene Vorstellungen
Wie kläre ich meine Aufgaben als GeschäftsführerIn?	ICH ES	Gestaltung des Gesprächs mit der GF über Rahmenbedingungen und Vorgaben. Gestaltung des Arbeitskontraktes.
Wie verteilen wir die Aufgaben innerhalb der GmbH auf uns als Leitungsteam?	ES	Welche Aufgaben kann einer von uns übernehmen, welche übernehmen wir gemeinsam?
Welche Aufgaben muss ich übernehmen?	ES	Aufgrund der neuen Führungs-funktion sind zwangsläufig zusätzliche Aufgaben zu erledigen, wie z.B. die Führung von untergeordneten Führungskräften



b) den Fusionsprozess und die Zusammenarbeit innerhalb der neuen GmbH erfolgreich gestalten
(eigentlich die Überschrift des gesamten Beratungsprozesses, hier mit Schwerpunkt auf Struktur und Methodik)

Inhalt/Frage	Verortung	Bemerkung
Wie kann eine interne Kommunikationsstruktur aufgebaut werden?	ES	Es gab in der neuen GmbH noch keine klaren Kommunikationsstrukturen darüber, wer wen wann wie über was informiert
Welche Aufgaben haben die einzelnen Abteilungen (wie bis-her, neu dazu oder nicht mehr)?	ES	
Welche Ziele haben wir in der neuen GmbH und wie kommunizieren wir sie?	ES / GLOBE	Diese müssen abgeleitet werden von den Zielen des Konzerns und werden vom Geschäftsführer getragen
Wie beteiligen wir unsere Mitarbeiter innerhalb des Fusionsprozesses?	ES / WIR	Ein methodischer Ansatz aus der OE und gleichzeitig ein WIR-fördernder Aspekt
Wo möchte ich / möchten wir beteiligt werden?	ICH/ ES	Die Einbindung der Prokuristen in die strategische Ausrichtung der GmbH
Welche Themen schwingen innerhalb eines Fusionsprozesses mit und wie gehen wir als Führungskräfte damit um?	GLOBE / ES	Methodischer Umgang mit Themen wie Widerstand, Wert-schätzung

c) WIR-Förderung

Inhalt/Frage	Verortung	Bemerkung
Wie lernen wir uns als Leitungsteam besser kennen?	ES / WIR	Beide Prokuristen kannten sich bereits aus der bisherigen Zusammenarbeit, allerdings noch nicht unter dem Focus der gemeinsamen „Leitung“
Wie gestalten wir die Zusammenarbeit im Leitungsteam mit dem Geschäftsführer in dieser „Dreier-Konstellation“?	ES	Während Herr Lein bereits mit Herrn Steffens gearbeitet hat, ist die Zusammenarbeit zwischen Frau Krüger und Herrn Steffens neu
Vom alten WIR zum WIR im Hier und Jetzt. Wie gestalten das WIR in der neuen GmbH?	ES	Es wurde deutlich, dass in der Kommunikation innerhalb der neuen GmbH immer noch vom „wir früher“ geredet wurde
Wie gehe ich/gehen wir mit der derzeitigen Arbeitsbelastung und dem wirtschaftlichen Druck in der GmbH um?	ICH/ WIR	Die GmbH hat klare auf der Konzernführung geschäftspolitische Ziele und gleichzeitig fand die „Fusion“ unter einem enormen Zeitdruck statt
Von der alleinigen Führungsverantwortung zur Führung im Team? Was ist uns wichtig?	ICH/ WIR	Hier ging es um die Transparenz und Zusammenführung der Führungsstile, ohne Verlust der eigenen Individualität.

Diese erarbeiteten Themen waren Ausgangspunkt für die Gestaltung der Beratung. Die nachfolgenden Sitzungen hatten jeweils einen konkreten Bezugspunkt. Die aktuell auftretenden Fragen konnten sehr schnell in der bestehenden Struktur zugeordnet werden. Gleichzeitig war die Zusammenstellung Zieldefinition und Controlling-Instrument in der Durchführung des Gesamtprozesses.

3.2 ORGANISATIONSBERATUNG – TZI – MACHT

Neben der Frage, wo die TZI ihre Anwendung findet, ist in der Beratung von Organisationen (Menschen in Organisationen) auf Basis der TZI ein weiterer Aspekt notwendige Voraussetzung: Ausgehend vom o.g. Verständnis ist das Ziel der Beratung der autonome Wandel von Organisationen durch die Entwicklung der Handlungsfähigkeit ihrer Mitglieder.

Innerhalb des Beratungsprozesses nimmt der Berater durch seine Tätigkeit direkt Einfluss auf diesen Wandel und tritt somit in einen direkten Bezug zur Meta-Macht des Systems (Claessens, 1970):

- Macht *über* das System
- Macht *durch* das System
- Macht *im* System

Das heißt, in der Begleitung einer OE-Maßnahme arbeite ich als Berater immer zwingend an den internen Funktionsbedingungen eines Systems.

Ob dies im Sinne einer Förderung der Selbstleitung oder als offene/versteckte Manipulation geschieht, wird nicht nur von der Konzeption und Methodik des Beraters bestimmt, sondern vor allem durch seine Bewusstseinshaltung und Ethik (Glasl in Trebesch, 2000, S. 90ff).

Für mich als Berater bedeutet das die intensive persönliche Auseinandersetzung mit dem eigenen Verständnis von Macht und Organisationen und das Wissen über die Dynamik und Methodik eigener Interventionen unter dem Focus Macht. Manchmal ist die „Pseudo-Abgabe“ von Macht/Verantwortung auch seitens des Auftraggebers implizit erwünscht (siehe Grenzen der Beratung) und stellt eine große Verführung für den Berater dar.

Im Bezug zum Grundsatz der partizipierenden Leitung in der TZI hat dieser Aspekt eine Schlüsselfunktion in der Beratung. Auf der Suche nach einer einheitlichen Definition des Begriffes der partizipierenden Leitung kommt für mich folgendes zum Tragen:

Partizipierendes Leiten ist, bezogen auf die Handlungsebene bei der Leitung von Gruppen, immer in Abhängigkeit des jeweiligen Kontextes zu beschreiben und zu definieren. Ich teile die Aussage von Bernhard Lemaire, dass der „selektiven Authentizität“ des Leiters hier eine besondere Bedeutung zukommt (Lemaire in Hahn, 2001, S. 123)

Bezogen auf die Beratung von Organisationen muss mir als Berater bewusst sein, dass ich auch über meine partizipativen Interventionen Einfluss auf die Meta-Macht des Systems nehme.

Es reicht also nicht aus, mich grundsätzlich mit Aspekten der Macht auseinanderzusetzen, sondern hinzu kommt die regelmäßige Reflexion meines Beraterverhaltens unter dem Aspekt der Einflussnahme sowie die größtmögliche Transparenz der Prozesse.

In der Umsetzung ist dies, durch einen kontrollierten Wechsel der Innen- und Außenperspektive (Lotz, 2001, S. 96) oder in Ergänzung des Modells der sechsfachen Aufmerksamkeit (Langmaack, 2001, S. 205) um den Faktor „**Auswirkung meines Handelns auf das Machtsystem der beratenen Organisation**“ möglich.

DIE SECHSFACHE AUFMERKSAMKEIT

mit der Erweiterung für die Organisationsberatung

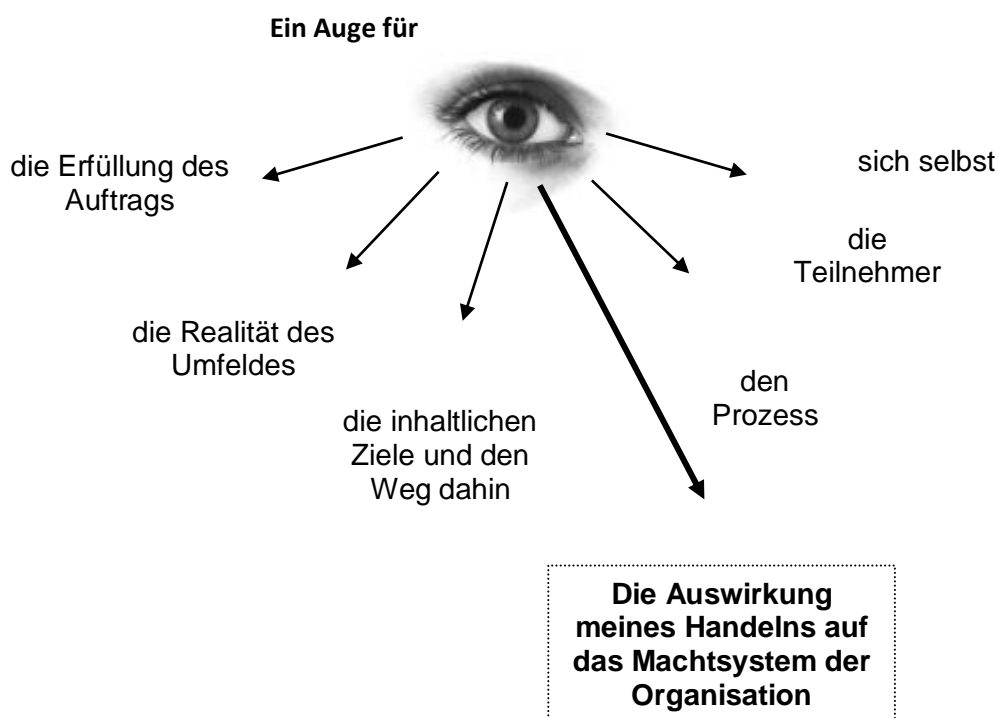


Abb. Langmaack, 2001; S. 205

3.2.1 Reflexion über die Einflussnahme auf die Macht-Systeme einer Organisation im Rahmen eines Projektes (Beispiel 2)

Ausgangslage

Ein kommunales Dienstleistungsunternehmen besteht seit einem Jahr am Markt und verfügt noch nicht über klare und transparente Strukturen. Der Beratungsauftrag: In einer fünf Module umfassenden Fortbildung die MitarbeiterInnen im Bereich ihrer Beratungskompetenz weiterzubilden. Darin war der Auftrag einer Bedarfsermittlung in Bezug auf die Beratungskompetenz und ein Ausbildungsteil in Kollegialer Beratung enthalten.

Wegen der noch ungeklärten endgültigen Aufgabenbeschreibung der BeraterInnen wurde ein regelmäßiger Austausch mit der Geschäftsführung vereinbart.

Die Inhalte der Besprechungen waren auf

- die Anpassung der Fortbildung an die neu geklärten Rahmenbedingungen sowie
- die Erkenntnisse über zusätzlichen Fortbildungsbedarf für die Gesamtheit der Mitarbeiter

begrenzt. Insgesamt wurde die Fortbildung in 4 Gruppen mit jeweils zwei Leitern durchgeführt.

Drei Aspekte aus diesem umfangreichen Projekt greife ich auf, um die Möglichkeiten oder auch Notwendigkeiten einer Einflussnahme zu verdeutlichen:

a)

Zu den Inhalten der Fortbildung gehörte die Auseinandersetzung mit den Inhalten der bedingten/unbedingten Wertschätzung des Kunden im Beratungsprozess. Während einer Sitzung mit dem Thema:

„Wertschätzung in der Beratung – wie mache ich es / wie will ich es machen?“ entstand in der abschließenden Plenumsrunde eine rege emotionale Diskussion. Der inhaltliche Schwerpunkt war die Auseinandersetzung mit Wertschätzungskultur der eigenen Organisation.

Als „Organisation im Aufbau“ wurde in der Zusammenarbeit nur das benannt, was nicht dem Soll eines „fertigen“ Unternehmens entsprach. Der Maßstab für Anerkennung und bedingte Wertschätzung war also nicht angelehnt an den aktuellen Stand der Entwicklung, sondern unrealistisch. Daraus entstand eine hohe Unzufriedenheit unter den Teilnehmern über die Art und Weise, in der sie geführt wurden.

Ähnliches passierte bei der Bearbeitung des Themas „Ziele vereinbaren in der Beratung“ wo eine große Kritik am unprofessionellen Umgang mit Zielvereinbarungen in der eigenen Organisation laut wurde.

Reflexion:

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten der Intervention, wenn die beiden Inhalte einzeln betrachtet werden. Dazu gehören:

- die Diskussion mit einer „Blitzlicht-Runde“ beenden.
Dies hätte wahrscheinlich den geringsten Einfluss auf die Machtssysteme der Organisation. Jedoch würde über die inhaltliche Auseinandersetzung die Sensibilität für ungünstiges Führungsverhalten deutlich erhöht worunter die Akzeptanz der Führungskräfte leidet. Zusätzlich erschwert die unbearbeitete Situation die Arbeit an weiteren parallelen Themen im Seminar.
- Sitzung mit dem thematischen Focus auf die Stärkung der eigenen Chairperson.
Dadurch erhöht sich die Chance, dass es innerhalb der Organisation (z.B. in Teamsitzungen) zu einer Konfrontation mit dem Thema „Wertschätzung“ oder „Ziele vereinbaren“ kommt. Als Berater/Seminarleiter wäre ich nicht direkt beteiligt, würde aber über die Wahl des Prozessthemas Einfluss auf die Handlungsfähigkeit der Teilnehmer/Organisationsmitglieder nehmen.



- Sitzung mit dem Inhalt „Führung von unten“.
In diesem Falle weicht die Gestaltung des Seminars klar vom Beratungsauftrag ab. Eine solche Vorgehensweise führt zu einer direkten Beeinflussung der Beteiligten und kann meines Erachtens nicht in dieser Form ohne Absprache erfolgen. Als Seminarleiter gefährde ich an dieser Stelle die Fortführung des Vertrags.
- Information des Auftraggebers.
Ein Feedbackgespräch mit dem Auftraggeber platziert das Thema dort, wo die tatsächliche Verantwortung für die Führungsaufgaben liegt. Es bedarf der Akzeptanz des Gesprächspartners und die Erlaubnis der Gruppe, die in einer vertraulichen Arbeitsatmosphäre erfahrenen Informationen gezielt weiterzugeben.

Nach einem Blitzlicht in der aktuellen Situation wurde mit den Teilnehmern der Gruppe verhandelt und vereinbart, in welcher Form beide Themen an die Geschäftsführung weitergegeben werden. Im Rahmen des kontinuierlichen Feedbacks erfolgte die Information unter der Überschrift: „Aspekte aus der Fortbildung, die für die Organisation von besonderer Bedeutung sind“. Dadurch wurde die Möglichkeit der Auseinandersetzung geschaffen und gleichzeitig das Wissen über die Brisanz der Themen auf allen Hierarchieebenen platziert.

b)

Eine Besonderheit bei der Durchführung der Seminare war die Teilnahme von Teamleitern und Mitarbeitern in einer der 4 Gruppen. Im zweiten Modul kam es in dieser Gruppe zu einer Störung. Einer der Teilnehmer äußerte sich mehrfach sehr kritisch und destruktiv über seine Aufgaben, die Organisation und die Arbeitsabläufe. Die Gruppe war spürbar verunsichert und wurde immer ruhiger. Durch die Teilnahme seines direkten Vorgesetzten an dieser Veranstaltung hatte diese Störung eine besondere Brisanz.

Die Führungskraft sagte zu diesen Äußerungen nichts und begründete sein Verhalten im Vier-Augen-Gespräch damit, dass er sich im Teilnehmerstatus sehe und nicht in der Rolle der Führungskraft. Da im Vorfeld ausführlich über die Teilnahme der Führungskräfte an der Fortbildung diskutiert wurde, kann diese Äußerung eher als Widerstand gegen die Auseinandersetzung mit dem Mitarbeiter beschrieben werden.

In einer der nächsten Pausen wurde der Teilnehmer von einem anderen Teamleiter angesprochen und zur Rede gestellt. Durch diese und ähnliche Situationen wurde deutlich, dass es kein einheitliches Verständnis von Führung und Führungsaufgaben in der Organisation gab. Unter dem Focus der Einflussnahme auf die Machtsysteme haben folgende Punkte eine Relevanz:

- Spreche ich den Teilnehmer auf seine Äußerungen direkt an, übernehme ich die Verantwortung zur Klärung seiner Motive – begeben mich jedoch auch stellvertretend in die Leitungsfunktion der Führungskraft. Die bereits mangelnde Akzeptanz der Führungskraft durch den Teilnehmer wird gegebenenfalls vergrößert.
- Eine Ansprache der teilnehmenden Führungskräfte auf ihr Rollenverständnis im Seminar bedingt gleichzeitig eine Reflexion ihres Führungsverständnisses und somit einen Eingriff in die Organisationsstrukturen außerhalb des Auftrags.



- Die Ansprache des Themas mit dem Geschäftsführer beinhaltet ähnliche Punkte. Hinzu kommt jedoch die direkte Kritik an der Führungskraft, am Verhalten des Teilnehmers sowie die indirekte Kritik an den Geschäftsführer über seinen Führungsstil.
- Um die Konzentration von den destruktiven Äußerungen des Teilnehmers wegzunehmen und den positiven Stimmen in der Gruppe Raum zu geben, wären ein Rundgang möglich:
 - a) Wie geht es mir mit diesen Äußerungen? Wo stimme ich zu? Was lehne ich ab?
Die Konzentration wird auf den Inhalt der Äußerungen gelenkt. Hierbei würde die aktuelle Störung in der Gruppe bearbeitet, das wichtige Führungsthema allerdings unberücksichtigt gelassen. Es käme zu einer „Beeinflussung durch Nicht-Handeln“ in dem ich Aspekte hoher Relevanz nicht benenne und damit einen notwendigen Schritt innerhalb des OE-Prozesses verzögere.
- Mit einer Runde im Plenum:
 - b) Wie geht es mir in dieser Situation? Meine Gedanken. Gefühle, Empfindungen....
erhöhe ich die Möglichkeit, dass das Führungsthema plötzlich im gesamten Plenum diskutiert wird und die Führungskraft plötzlich in den Mittelpunkt der Diskussion rutscht. Dies halte ich im vorliegenden Fall für kontraproduktiv.

c)

Ein nicht unerheblicher Teil der Teilnehmer hatte einen befristeten Arbeitsvertrag. Zum Ablauf der Befristungen am Jahresende kam es zu einem spürbaren Energieverlust in den Gruppen. Hintergrund war die Ungewissheit über die Entscheidung einer Verlängerung der Verträge. Auf konkrete Nachfragen erhielten die Mitarbeiter die Antwort, mit einer Zusage sei frühestens eine Woche vor Ablauf des Vertrages zu rechnen. Diese Situation führte beinahe zu einer Arbeitsunfähigkeit der Gruppen und wurde immer wieder zum Gesprächsinhalt.

- Eine Störungssitzung unter dem Thema „In dieser schwierigen Situation. Wie erhalte ich mir meine Motivation und Leistungsfähigkeit in der Arbeit?“ führte zu einer Entlastung im Rahmen der Fortbildung.

Gleichzeitig wurden in der abschließenden Plenumsrunde weitere Anliegen transparent, die in direktem Bezug zum aufgetretenen Störungsthema standen. Dazu zählten:

- die Angst zur Konfrontation der Führungskräfte durch die Mitarbeiter, da die Kriterien für eine Fristverlängerung nicht bekannt waren (Dilemma).
- Rivalität in den Arbeitsteams aufgrund der befristeten/unbefristeten Verträge
- ein enormer Leistungsdruck, der zum einen aus der Angst um den Arbeitsplatz zum anderen aus der Scham gegenüber den KollegInnen mit befristeten Arbeitsverträgen resultierte
- eine deutlich geschwächte Identifikation mit dem Arbeitgeber bei gleichzeitig hoher Motivation in der Aufgabe.
- Absichten, aus der Unsicherheit heraus einen neuen Arbeitsplatz zu suchen und nicht auf die Verlängerung zu hoffen.



Mit dem Einverständnis der Gruppe wurden diese Themen an die Personalabteilung/ Geschäftsführung weitergegeben. Die Einflussnahme erfolgte also hier durch das Transparent Machen der Prozesse und Themen. Sie gibt den Verantwortlichen die Möglichkeit ihr Tun unter neuer Perspektive zu reflektieren und fordert indirekt zum Handeln auf.

Hinweis:

Beide Praxisbeispiele wurden aus Vereinfachungsgründen in ihrer Beschreibung auf die, für diesen Beitrag relevanten Aspekte begrenzt und anonymisiert.

3.3 Grenzen ... in der Beratung mit TZI ... sind erweiterbar!

Die Verantwortung für fachliches oder inhaltliches Handeln der Klienten kann ein Berater nicht übernehmen. Sie kann zwar in einer Expertenberatung intendiert sein, jedoch nicht als letzte Instanz. In der Organisationsentwicklung übernimmt –auch wenn dies häufig impliziter Auftrag ist- ein Berater keine Management-Ersatzfunktion.

Ein Beratung mit dem System der TZI ist schwierig, wenn klare methodische Grenzen gesteckt werden. Dies trifft jedoch ebenso auf jede andere Beratungsmethode zu. Durch eine klare, abgegrenzte Vorgabe beschreibt der Auftraggeber den Handlungsspielraum des Beraters. Bei der Auftragsklärung ist daher wichtig, direkt auf die Arbeitsmethodik der TZI hinzuweisen.

In der Beratungspraxis kommt es nur sehr selten zu solch methodischen Einschränkungen. In aller Regel erfolgt eine Vorgabe bezogen auf die inhaltlichen Themen eines Beratungsprozesses.

Ein Vorurteil über die Grenzen der TZI in der Beratung von Wirtschaftsunternehmen ist, dass hier Entscheidungen aus rein monetären Erwägungen getroffen werden und Werte nicht gelebt werden. Natürlich ist die Konzentration auf den wirtschaftlichen Erfolg ein wesentlicher Aspekt.

Um dieses Ziel optimal und langfristig zu sichern ist eine Beschäftigung mit den Einflussfaktoren auf die Organisation, der Interaktion im Unternehmen und der Motivation der Beteiligten erforderlich. Genau an dieser Stelle gewinnt das System der TZI eine besondere Bedeutung, da es nicht nur eine methodische Arbeitsplattform bietet, sondern über die Aussagen zu Werten (2. Axiom) auch eine diesbezügliche Auseinandersetzung bietet. Über die Anerkennung der Aussagen zu Werten, entsteht ein Schutz vor Missbrauch der Methode TZI innerhalb eines Beratungsprozesses. Die Auseinandersetzung mit dem Wertesystem einer Organisation unterstützt die Selbstüberprüfung des Beraters über die Auftragsannahme.

In einigen Beratungsprozessen scheint keine angemessene Zeit für Auseinandersetzung und Entwicklung gegeben. Hier wird durch Macht oder äußere Einflussfaktoren optimale Entwicklung behindert (z.B. durch Angsterzeugung, Wettbewerbsdruck). Durch die Klärung der Grenzen und Interdependenzen schaffe ich eine Beschreibung meiner Möglichkeiten und Handlungsspielräume. In Anlehnung an das 3. Axiom „Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich“ erarbeite ich mir als Berater die Klarheit über die Auftragsannahme und über die Inhalte der Beratung.

Fazit

Das System der Themenzentrierten Interaktion bietet als Beratungskompetenz eine enorme Vielfalt an Einsatz- und Arbeitsmöglichkeiten: über die Selbstklärung des Beraters (in Anlehnung an Kroeger: 1983, s. 237 – 258), der Möglichkeit zur Strukturierung eines Beratungsprozesses bis hin zur methodischen Vorgehensweise im Beratungsprozess selbst.

In Korrespondenz mit anderen Methoden wie der Organisationsentwicklung beinhaltet die TZI eine Kompetenz, die die professionelle Beratung von Unternehmen der Wirtschaft ermöglicht. Gerade weil sie nicht nur einen methodischen Teil beinhaltet, sondern auch eine explizite Stellungnahme zu Werten, gewinnt sie in Zeiten rasanter Veränderungsprozesse und immer komplexer werdenden Organisationen an Bedeutung, da die Gefahr der Missachtung von Werten zugunsten eines kurzfristigen monetären Erfolgs ständig gegeben ist.

Aus meiner Erfahrung gibt es viele Organisationen, die Veränderungsprozesse unter Berücksichtigung der Kriterien der Organisationsentwicklung betreiben. Die Themenzentrierte Interaktion bietet dazu die entsprechende Beratungskompetenz.

Literatur:

Frank Nestmann / Frank Engel / Ursel Sickendieck (Hrsg), Handbuch der Beratung, Tübingen 2004

Daniela Mayrshofer / Hubertus A. Kröger, Prozesskompetenz in der Projektarbeit, Hamburg 1999

Cornelia Löhmer/ Rüdiger Standhardt (Hrsg), TZI, Stuttgart 1992

Dörte Bauer-Sternberg/Marianne Schaper in Gruppendynamik (Heft 4) 1994

Wendell L. French / Cecil H. Bell, Organisationsentwicklung, Bern 1994

Klaus Doppler/ Christoph Lauterburg, Changemanagement,
Frankfurt/New York 1996

Dieter Claessens, Grundfragen der Soziologie. Bd. 6. Rolle und Macht
München 1970

Karsten Trebesch (Hrsg) Organisationsentwicklung, Stuttgart 2000

Walter Lotz in Karin Hahn, Marianne Schraut, Klaus Volker Schütz (Hrsg), Kompetente LeiterInnen,
Mainz 2001