

**Zwischen uns liegen Welten –
Den Umgang mit Unterschieden gestalten**

Dokumentation zum Kongress und Internationalen Austauschtreffen des Ruth-Cohn-
institute for tci international
11.-14.April 2012 in Lindau

Führungsprozesse gestalten mit der TZI

Hubert Liebens / Christoph Huber

Beitrag für die Kongressdokumentation,
hrsg. v. Manuel Halseband und Christoph Huber
Tübingen

Inhaltsverzeichnis

1	Führungsprozesse gestalten mit der TZI	3
2	Der Beitrag der TZI bei der Führungskräfteentwicklung	3
3	Führungsprozesse gestalten mit der TZI	4
3.1	WIR-Förderung oder „Das WIR wächst, in dem das einzelne ICH sichtbar wird“	4
3.2	Prozesse analysieren – Effektivität steigern	5
3.3	Eigenständigkeit fördern	5
4	TZI als Handlungskonzept	6
5	Ausblick	7

1 Führungsprozesse gestalten mit der TZI

Die Definitionen des Begriffs „Führung“ sind vielfältig und breit gefächert. Eine mögliche könnte sein: Führen heißt: Die Handlungsfähigkeit eines Teams zu Gunsten eines gemeinsamen Ziels herstellen und halten, den Arbeitsprozess initiieren und dadurch zum Unternehmenserfolg beizutragen. Um dies optimal und langfristig in einem Team zu ermöglichen, ist die angemessene Berücksichtigung der einflussnehmenden Faktoren unabdingbar.

Wenn also die Führungskraft während ihrer Tätigkeit die Faktoren

- Aufgabe/Ziel
- den/die Einzelne,
- die Qualität der Interaktion im Team sowie
- die Einflüsse aus dem Umfeld des Teams

entsprechend ihrer aktuellen Bedeutung im Arbeitsprozess berücksichtigt, sind die Aussichten auf den bestmöglichen Erfolg hoch.

Dieses Vorgehen, bildet den Kern des Strukturmodells der Themenzentrierten Interaktion (ES/ICH/WIR/GLOBE) und beschreibt den Prozess der dynamischen Balance bei der Steuerung von Gruppenprozessen.

Über das Vier-Faktoren-Modell hinaus bietet die TZI eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten bei der Führungskräfteentwicklung und der Führung von Gruppen. Sie wirkt auf drei unterschiedlichen Ebenen:

- als System bei der Führungskräfteentwicklung
- als Methode zur Steuerung von Arbeitsprozessen
- als Handlungskonzept in der Verknüpfung mit korrespondierenden Disziplinen

Im weiteren Verlauf werden die drei Ebenen mit jeweils kurzen Beispielen zum Oberthema des IAT „Zwischen uns liegen Welten – Den Umgang mit Unterschieden gestalten“ erläutert.

2 Der Beitrag der TZI bei der Führungskräfteentwicklung

Ob beim Orakel von Delphi (Erkenne dich selbst), Freiherr von Knigge (Über den Umgang mit Menschen) oder bei der Arbeit mit dem Inneren Team von F. Schulz von Thun (Willst Du ein guter Leiter sein, dann schau erst in dich selbst hinein); die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit das bewusst werden eigener Anteile ist Voraussetzung die Gestaltung eines konstruktiven Kontaktes zu anderen Menschen.

Ohne diesen Prozess fehlt das Wissen um die eigene Subjektivität und die Akzeptanz von Unterschieden wird erschwert.

Die TZI bietet in der Führungskräfteentwicklung die Chance, sich mit dem eigenen Verständnis als Führungskraft intensiv auseinanderzusetzen (partizipierende Leitung). Führungskräfte sind aufgefordert, für sich eine Antwort auf u. a. folgende Fragen zu finden:

- Wie geht es mir persönlich mit unseren Aufgaben und Themen?
- Wo stehe ich im Team - außerhalb, innerhalb?
- Was bedeutet dieses Selbstverständnis für die Gestaltung von Arbeitsprozessen? Welche Folgen hat es?
- Wie viel gebe ich von mir persönlich und inhaltlich in das Team ein?

- Welche Werte liegen meinem Führungsverständnis und –verhalten zu Grunde?
- Wo ist meine Akzeptanzschwelle von Unterschiedlichkeit erreicht
- Wie ist mein Verständnis von menschlicher Entwicklung? (Und halte ich dieses Verständnis auch unter Ziel- und Leistungsdruck durch?)
- Was hat meinen Umgang mit Macht geprägt? Wie über ich meine Macht in der Funktion Führungskraft aus?

Viele weitere Frage gibt es zu klären, damit eine Führungskraft mit Hilfe ihrer Methoden und Fachkompetenz erfolgreich handeln kann.

Zwei aktuelle Beispiele aus dem Berufsalltag verdeutlichen wie sehr das Handeln der Führungskraft von der eigenen Persönlichkeit abhängt.

- a. Aussage einer Führungskraft während eines Seminars: „*Ich verstehe nicht, wieso mein Mitarbeiter **angeblich** einen Burnout hat. Er hat im letzten Jahr nur knapp 80 % seiner Ziele erreicht*“. Dieses Statement spaltete die Seminargruppe innerhalb kürzester Zeit in eine zustimmende und eine über die Aussage entrüstete Hälfte. Die anschließende Diskussion ergab ein höchst unterschiedliches Verständnis von Leistung und Leistungsnormen, auf deren Basis die einzelnen Teilnehmer reagierten.
- b. Eine Führungskraft beantragt ein Teamtraining für ihre Abteilung (8 Personen). Sie selbst möchte nicht am Teamtraining teilnehmen, da es ja offensichtlich um Konflikte innerhalb des Teams geht.
Wie würden Sie sich als Leser entscheiden, wenn Sie Führungskraft wären – und warum?
Was könnte Ihrer Meinung nach auch für eine andere Lösung sprechen?

Wie kein zweites Leitungskonzept fordert und fördert die Themenzentrierte Interaktion die Auseinandersetzung mit der eigenen Leiterpersönlichkeit. Natürlich kommt dabei die methodische Ausbildung nicht zu kurz. Methodische Aspekte der TZI bei der Gestaltung von Führungsprozessen:

3 Führungsprozesse gestalten mit der TZI

3.1 WIR-Förderung oder „Das WIR wächst, in dem das einzelne ICH sichtbar wird“

Die Form der Interaktion und die *Akzeptanz von Unterschiedlichkeit* umschreibt die Qualität einer Gruppe. Auf der Basis von Wertschätzung und gegenseitigem Respekt gehören Kommunikations-, Konfrontations- und Konfliktkompetenz zu den Schlüsselqualifikationen für die Interaktion in Gruppen.

Der konstruktive Umgang mit Unterschieden beginnt bei der kleinsten Gemeinsamkeit. Doch wie lassen sich diese Gemeinsamkeiten finden, wenn wir es doch gewohnt sind, auf die Unterschiede zu achten,

z.B.: Alter, Betriebszugehörigkeit, Funktion, Belastbarkeit, Arbeitsmotivation, Geschlecht, Ausbildung und vieles mehr?

Der kleinste gemeinsame Nenner in dieser Situation ist der gemeinsame Arbeitsauftrag, das Ziel. Die beiden wichtigsten didaktischen Prinzipien der TZI, das Themenprinzip und das Interaktionsprinzip unterstützen, von diesem Punkt aus die nächsten Entwicklungsschritte zu gehen.

Durch den Austausch über ein (Arbeits-)Thema haben die Gruppenmitglieder die Möglichkeit, sich gegenseitig mehr kennenzulernen.

Durch die Formulierung eines Themas regt die Führungskraft das Team zum Austausch an. Das Thema kann sich auf verschiedene Aspekte der Zusammenarbeit beziehen z.B.:

- Wie denke (und fühle) ich mich angesichts der neuen Aufgabe für unser Team?

- Was freut mich/irritiert mich in unserer gemeinsamen Arbeit?
- Welche Chancen und Weg sehen wir als Team, unser Ziel zu erreichen?
Worauf müssen wir achten?
- Worauf war ich in der letzten Woche stolz – was hat mich geärgert?
- Was unterscheidet und in unserer gemeinsamen Arbeit?

Im weiteren Verlauf werden die Fragen öffnender, persönlicher und direkter. Über den Austausch und die Reflexion des eigenen Handelns innerhalb des Teams erhält jeder die Möglichkeit, in angemessener Form etwas von sich preiszugeben – sich sichtbar zu machen.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden deutlich und führen –vorausgesetzt das Tempo stimmt– zu einer transparenten Vielfalt die zu Gunsten des gemeinsamen Ziels genutzt werden kann.

Die Form der Interaktion und die Akzeptanz von Unterschiedlichkeit umschreibt die Qualität einer Gruppe. Auf der Basis von Wertschätzung und gegenseitigem Respekt gehören Kommunikations-, Konfrontations- und Konfliktkompetenz zu den Schlüsselqualifikationen für eine konstruktive Interaktion und Zusammenarbeit in Gruppen. Diese Qualifikationen werden durch die Arbeit an ausgewählten Themen gezielt gefördert.

3.2 Prozesse analysieren – Effektivität steigern

Die Aufgabe der Führungskraft innerhalb des Prozesses ist die Balance zwischen Herausforderung und Schutz des Einzelnen zu halten sowie die Auswahl eines geeigneten Themas. Durch die Analyse des bisherigen Arbeitsprozesses an Hand der 4 Faktoren unterstützt die TZI die Führungskraft methodisch bei dieser anspruchsvollen Aufgabe.

Es geht also zunächst um die Effektivität (= das Richtige tun) und dann erst um die Effizienz (= es richtig tun).

Hier kann der Eindruck entstehen, dass die Steuerung dieses Prozesses und die Interaktion über Themen bald die Hauptzeit aller beteiligten in Anspruch nimmt. Es ist eine Realität, dass Entwicklung Zeit benötigt, die jedoch als Investition und nicht als Aufwand betrachtet werden sollte, denn keinem Team ist damit geholfen, permanent richtig an der falschen Sache zu arbeiten.

Primäres Ziel ist nach wie vor die Handlungsfähigkeit der Gruppe herzustellen und für eine gemeinsame Arbeit an der Aufgabe zu sorgen.

Bei der folgenden Rechnung, die eher im unteren Bereich des Realistischen angesetzt ist, wird deutlich wie stark die Qualität der Gruppe auch Einfluss auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis haben kann.

Ein achtköpfiges Team arbeitet 8 Stunden täglich, 220 Tage im Jahr 14.080 Stunden

Wenn die allgemeine Leistungsfähigkeit des Teams durch Querelen und ungenutzte Potenziale nur um 5 % sinkt, bedeutet das für das Team (5 % von 14.080 Arbeitsstunden)

704 Stunden

an nicht effizienter Arbeit oder umgerechnet **11 Tage** pro Mitarbeiter

3.3 Eigenständigkeit fördern

Sind Mitarbeiter in der Lage, ihre Handlungsspielräume auszuschöpfen, Entscheidungen im Rahmen ihrer Kompetenzen zu treffen und sich selbst zu verantworten, entlastet das eine Führungskraft immens.

Im Sinne der TZI gehört die „Leitung meiner selbst“ zu den wichtigen Voraussetzungen, um Kooperation zu ermöglichen und Prozesse gemeinsam mit anderen erfolgreich zu gestalten. Mitarbeiter sind in der Lage sich und ihre Kompetenzen einzuschätzen und ihre Interessen innerhalb des Teams zu vertreten.

Die Förderung der Eigenständigkeit durch die Führungskraft kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Dazu gehört beispielsweise die klare Übertragung von Verantwortung durch Delegation sowie im Anschluss daran ein Feedback über den Erfolg der erbrachten Leistung. Versteht sich die Führungskraft auch als Berater, werden gemeinsam mit den Mitarbeitern verschiedene Handlungsalternativen in seiner Aufgabenerfüllung erarbeitet, die Entscheidung selbst aber den Mitarbeitern überlassen. Durch einen kontinuierlichen Prozess entsteht so im Lauf der Zeit ein immer größeres Handlungsspektrum für den Einzelnen sowie eine direktere Beteiligung am Erfolg und eine höhere Eigenmotivation.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Selbstleitung von Mitarbeitern ist aktuell der Umgang mit dem Thema eigene Gesundheit und Überforderung. Eine Teilverantwortung der Führungskraft ist es, Signale von Überforderung zu erkennen und zu reagieren. Leider ist dies im Tagesgeschäft nicht so leicht wie es sich viele wünschen. Aus diesem Grund ist es auch am Mitarbeiter, sich und seine gesundheitlichen und privaten Interessen durch Konfrontation und Einforderung von Prioritäten zu vertreten.

An dieser Stelle schließt sich ein Kreis zum erstgenannten Punkt und der Frage zum Umgang mit Unterschieden. Sind die einzelnen Teammitglieder in der Gruppe bereit, ihr Interesse und ihr Wollen zu artikulieren werden Unterschiede sichtbar und es entsteht die Chance zur konstruktiven Klärung. Dabei werden unbewusste Gruppennormen (*... weil es alle so machen ...*) durch offene Vereinbarungen ersetzt. Diese Vereinbarungen und der daraus entstehende Prozess wiederum bilden -falls die Vereinbarungen eingehalten werden- die Voraussetzung für Vertrauen und Akzeptanz innerhalb des Teams.

4 TZI als Handlungskonzept

Das Konzept der TZI korrespondiert mit vielen anderen Methoden wie zum Beispiel der Organisationsentwicklung und der Systemischen Beratung. Fachinhalte werden bei der Arbeit in einen Bezug den einflussnehmenden Faktoren gesetzt und ermöglichen ein realistisches und erfolgreiches Arbeiten am gemeinsamen Ziel.

Die einzelnen Bausteine der TZI als Handlungskonzept verstanden, ermöglichen der Führungskraft seine fachtheoretischen Kompetenzen lebendig werden zu lassen.

An dieser Stelle sei nur ein kleines Beispiel aus der Organisationsentwicklung aufgeführt. Innerhalb eines Projektes entsteht die Frage nach einer sinnvollen Beteiligung der Mitarbeiter:

- Zu welchem Grad sollen die Mitarbeiter beteiligt werden?
- Was ist bereits entschieden?
Wo wird die Meinung und Diskussion der Mitarbeiter erwünscht?
- Wie wird der Grad der Beteiligung ausgedrückt und wozu werden die Mitarbeiter aufgefordert?

Themenformulierungen, wie sie in einer Mitarbeiterbesprechung vorkommen könnten. Der Grad der Beteiligung geht von niedrig bis hoch:

- Zum Stand der Dinge: Wir informieren und beantworten Fragen
- Die Rahmenbedingungen sind geklärt. Wie gestalten wir die Zusammenarbeit in unserem Bereich?
- Unsere neue Abteilung „.....“. Was ist uns als Leitung, Gruppe, Kollegen wichtig. Wir sammeln, gewichten und schlagen vor.

Diese dritte Ebene komplettiert die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten der TZI bei der Gestaltung von Führungsprozessen.

5 Ausblick

Auf der Suche nach dem besten Modell zur Führung von Gruppen wurden in den letzten Jahren unendliche viele Führungsmodelle erfunden bzw. praktiziert. Nachweislich gibt es keinen Führungsstil, der auf einen direkten Bezug zum Erfolg einer Gruppe rückschließen lässt.

Die TZI ermöglicht ohne Vorgaben jedoch mit klaren Aufforderungen an die Führungskraft ein Höchstmaß an Individualität auf der Basis einer methodischen Struktur.

Durch sie ist eine Führungskraft in der Lage, ihr Leitungsverständnis zu reflektieren, Prozesse zu analysieren, die Handlungsfähigkeit einer Gruppe zu fördern und ihr vorhandenes Wissen in einen lebendigen Prozess zu übertragen.

Die aktuellen Anforderungen im Führungsalltag heißen Heute

- Diversifikation und Veränderungsmanagement
- Umgang mit der demografischen Entwicklung
- Erhaltung der eigenen Gesundheit und
- Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter
- wirtschaftlichen Erfolg sichern
- Tagesgeschäft managen
-

Das Konzept der TZI bietet einer Führungskraft das Fundament, um diese Herausforderungen erfolgreich im Team zu bewältigen.