

Initiative Unternehmenskultur

Möglichkeiten der dynamischen Balance (TZI) zur Aktivierung einer Agilen Unternehmenskultur

Arbeitskreistreffen vom 16. April 2012

Wolfgang Purucker
16.04.2012

consult ✓ PUR

Inhalt

Das 4-Faktoren Modell	4
Themenprinzip.....	5
Axiome.....	6
Postulate.....	6
Dynamische Balance & Agile Unternehmenskultur	7
Reflexion.....	9
Literatur	10

Grundlagen der Themenzentrierten Interaktion

„Wir haben wenig Zeit, daher lasst uns langsam beginnen.“

Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) beschreibt ein Konzept, mit dem es möglich ist, Gruppen und im Besonderen sich selbst zu leiten. Anders ausgedrückt, mit der TZI ist es uns möglich Entwicklungsräume zu schaffen, in denen Menschen in Kontakt mit ihren Ressourcen kommen und von sich heraus diese eigenverantwortlich einsetzen.

Gerade Führungskräfte und wir BeraterInnen stehen oft vor der Aufgabe, Veränderung mit Menschen zu ermöglichen, die unterschiedlicher nicht sein könnten. Diese Unterschiede produktiv zu nutzen, ist eine Stärke der TZI, die im Folgenden vorgestellt wird.

Zudem wird der Nutzen des Konzeptes der Dynamischen Balance in der TZI für die Schaffung einer Agilen Unternehmenskultur aufgezeigt.

Doch zuerst eine Frage: „Wenn es die Möglichkeit gibt, einen Entwicklungsraum zu schaffen, in dem Menschen gerne miteinander kooperieren und Verantwortung übernehmen, was würde sich für Sie in Ihrem Arbeitsfeld verändern?“

(Vielleicht gehen Sie kurz in sich und vergegenwärtigen Sie sich das, was sich daraus für Sie ergeben würde.)

Das 4-Faktoren Modell

Eine Gruppe ist geprägt von vier Faktoren.

- ➔ Den Personen / Individuen an sich
- ➔ Der Interaktion zwischen diesen Personen
- ➔ Der gemeinsamen Zielsetzung und Aufgabe
- ➔ Dem Umfeld / Kontext, in dem gearbeitet wird

Ruth Cohn, die Begründerin der Themenzentrierten Interaktion, nannte diese vier Faktoren, geprägt durch ihre psychoanalytischen Ausbildung: ICH, WIR, ES und GLOBE. Sie beschrieb auch, dass gerade die Anerkennung und Förderung der Gleichgewichtigkeit dieser vier Faktoren die Basis jeder konstruktiven Entwicklungsarbeit ist.

Die Beachtung dieses Gleichgewichts wird als Dynamische Balance beschrieben und ist Grundlage jedes erfolgreichen Veränderungsprozesses. Dabei ist es nicht das Ziel in jedem Augenblick des Geschehens allen Faktoren gleichermaßen gerecht zu werden. Vielmehr geht es darum im Prozess dynamisch darauf zu achten, dass alle Faktoren in die Planung und Konzeption einbezogen und berücksichtigt werden. Dies fördert eine ganzheitliche und zugleich nachhaltige Entwicklung.

TIPP Als BeraterInnen können wir das 4-Faktoren Modell verwenden, um aus einer Metaposition heraus die Ereignisse in unserem Beratungsumfeld zu analysieren sowie die Handlungsschritte für kommende Ereignisse konzeptionell zu strukturieren.

Themenprinzip

Gruppen brauchen ein gemeinsames Ziel, um erfolgreich zu kooperieren. Damit die Gruppe / das Unternehmen als Ganzes am Ziel ankommt braucht es ein Führungsinstrument. Wie bereits der Name der Themenzentrierte Interaktion vermuten lässt, ist das Thema das zentrale Leitungs- und Führungsinstrument.

Das Thema formuliert die aktuelle Aufgabe der gemeinsamen Arbeit. Dabei hat das Thema stets einen Bezug zum Gesamtauftrag und je nach Analyseergebnis bei der Beachtung der Dynamischen Balance einen spezifischen Bezug zum 4-Faktoren Modell. Das Thema soll die Menschen möglichst ganzheitlich ansprechen, sie dort abholen, wo sie sind und zum nächsten Schritt in Bewegung setzen. Die Formulierung soll weit genug sein, dass sich alle darin wieder finden und so begrenzt sein, dass es Orientierung gibt.

Axiome

All unser Handeln braucht eine Richtung, in die es gehen soll. Diese Richtung hat Ruth Cohn in der Formulierung von drei Axiomen aufgezeigt und gleichzeitig ihr Wertesystem und Menschenbild beschrieben.

1. Der Mensch ist eine psycho-biologische Einheit und ist Teil des Universums. Er ist gleichermaßen autonom und interdependent. Die Autonomie des Einzelnen ist umso größer, je mehr er sich seiner Interdependenz mit allen und allem bewusst ist.
2. Achtung gebührt allem Lebendigem und seinem Werden und Vergehen. Respekt vor dem Wachstum bedingt bewertende Entscheidungen. Das Humane ist wertvoll; Inhumanes ist wertbedrohend.
3. Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Die Erweiterung dieser Grenzen ist möglich.

Postulate

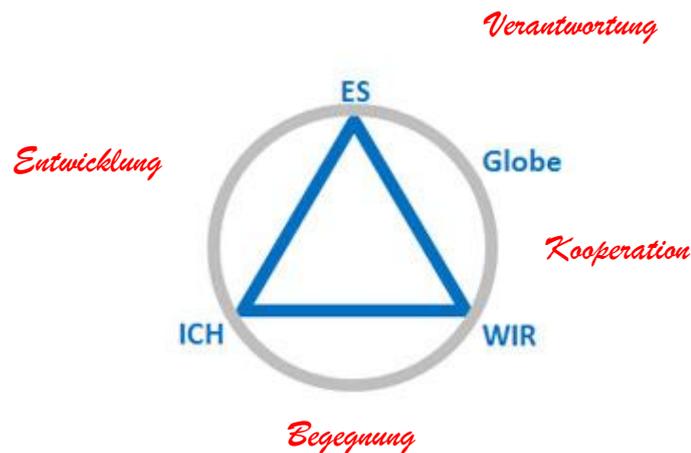
Aus diesen Werten sowie aus der Forderung, die Realität, und nicht Dogmen als Autorität anzuerkennen, ergeben sich zwei allgemeine Handlungsanweisungen, sog. "Postulate":

1. Sei dir deiner inneren und äußeren Gegebenheiten bewusst und entscheide in der Verantwortung gegenüber dir und anderen; kurz: "Sei deine eigene Chairperson"!
2. Störungen nehmen sich den Vorrang, beachte sie also als Chance und nimm sie wichtig als Hinweis auf Übersehenes oder Verdrängtes!

Dynamische Balance & Agile Unternehmenskultur

Unternehmen, die den Wert einer Agilen Unternehmenskultur erkannt haben, stehen vor der Herausforderung vielen Anforderungen der MitarbeiterInnen und Führungskräfte gleichermaßen gerecht zu werden. Dieses „gleichermaßen“ ist die erste Brücke zur Dynamischen Balance. Ein weiterer Weg bahnt sich in der ständigen Beobachtung und Korrektur im Detail. So wie die 4-Faktoren einem ständigen Beobachtungs- und Korrekturprozess unterliegen, so bedarf auch die Agile Unternehmenskultur, um agil zu bleiben, eines stetigen Wandlungsprozesses.

Agile Unternehmenskultur ist ein feines Instrumentarium, um die Zusammenarbeit zwischen Menschen stimmig zu gestalten mit dem wirtschaftlichen Nutzen, dass die Ziele leichter und damit auch kostengünstig erreicht werden.



Darüber hinaus fördert die Dynamische Balance die Ausbildung einer Agilen Unternehmenskultur, indem vier essentiell wichtige Aktionsbereiche im Unternehmen unterstützt werden:

- ➔ *Entwicklung* geschieht in der Agilen Unternehmenskultur auf persönlicher und inhaltlicher Ebene. Diese ICH-ES Balance fördert die Motivation und Einsatzbereitschaft und schafft eine Atmosphäre sinnvollen Wirkens.
- ➔ *Begegnung* bedeutet in der Agilen Unternehmenskultur den Wert des anderen und den eigenen zu entdecken und wertzuschätzen. In der Balance ICH-WIR wächst eine Beziehungsebene, die stark genug ist, um auch die zwischenmenschlichen Herausforderungen zu meistern.
- ➔ *Kooperation* ist der Garant wirtschaftlichen Erfolgs auch in der Agilen Unternehmenskultur. In der Ebene WIR-ES erfolgt die gemeinschaftliche Auseinandersetzung mit den inhaltlichen Anforderungen. Ein klares Auftragsbild und die Kenntnis über die vorhandenen Ressourcen bilden die Basis für eine kooperative Zusammenarbeit.
- ➔ *Verantwortung*, die von allen Beteiligten gelebt wird, ist wohl das Unterscheidungsmerkmal der Agilen Unternehmenskultur zu herkömmlichen Systemen. Die Dynamische Balance zum GLOBE – wie immer dieser definiert sein mag – schafft auf Basis des Wertesystems die Entscheidungsfreiheit jedes Einzelnen, die Verantwortung die es braucht auch zu übernehmen und somit zu handeln!

Reflexion

Soweit die Grundlagen der Themenzentrierten Interaktion und die Möglichkeit der Dynamischen Balance beim Aufbau einer Agilen Unternehmenskultur wirksam zu werden.

Überprüfen Sie nun selbst in einer kurzen Reflexion, in wie weit die Beachtung der Dynamischen Balance in Ihrem beruflichen Tätigkeitsfeld dazu beiträgt, eine Agile Unternehmenskultur zu implementieren?

(Vielleicht gehen Sie kurz in sich und vergegenwärtigen Sie sich das, was sich daraus für Sie ergeben würde.)

Sollten Sie Fragen oder Anregungen zur Dynamischen Balance und der Agilen Unternehmenskultur haben, freue ich mich von Ihnen zu hören.

PS: Lesen Sie auch [Kulturwandel beginnt im Kopf](#)
der Initiative Unternehmenskultur (vormals Initiative Kulturwandel)

Literatur

- ➔ Handbuch der TZI
Schneider-Landolf, Mina; Zitterbarth, Walter; Spielmann, Jochen (Hrsg.) 2010:
- ➔ Führen Interaktiv, TZI-Praxis in der Wirtschaft (Reader)
- ➔ Themenzentrierte Interaktion in der Beratung und in therapeutischen Prozessen;
Lotz, Walter & Christel Wagner (Hrsg.) 2007
- ➔ Wie die Gruppe laufen lernt
Barbara Langmaack u.a.