

Ursula Bühmann, Dipl.-Pädagogin

TZI in der Wirtschaft

Die TZI (Themenzentrierte Interaktion nach Ruth Cohn) ist eine Methode zum flexiblen Steuern von Gruppenprozessen. Sie stellt Aufgaben und Themen ins Zentrum der Interaktion einer Gruppe, um zielorientiert im gemeinsamen Austausch aller Beteiligten zu arbeiten.

Die TZI wird immer mehr auch in Teams, Arbeits-, Projekt- und Lerngruppen eingesetzt, um Besprechungen, Beratungen und Qualifizierungen ergebnisorientierter zu gestalten. Der Vorteil: Beim Arbeiten und Lernen mit TZI werden sachliche, zwischenmenschliche, individuelle und umfeldbezogene Gegebenheiten gleichgewichtig berücksichtigt. Sie bietet als ganzheitliche Arbeitsform mit systemischer Betrachtungsweise vielfältige methodische Hilfestellungen an.

Wirtschaftstrends fördern TZI

Für einige Trends, denen Sie heute im wirtschaftlichen Umfeld begegnen, bietet Ihnen die TZI konstruktive Unterstützung:

1. Die Orientierung an Kunden und Märkten führt vom *Denken in Strukturen* zum *Denken in Prozessen*. Die Zuständigkeitsfrage tritt gegenüber der Wertschöpfungsbetrachtung in den Hintergrund.
2. Neben die zentralen Strukturentrendezentral organisierte Einheiten. Durch teilautonome Gruppen wird Flexibilität gewonnen, Hierarchien abgebaut.
3. Die Systemgrenzen werden durchlässiger. Traditionelle und stabile Trennlinien verschwimmen, z.B. z.w. Arbeitszeit und Freizeit (Flexibilisierung), Unternehmen und Lieferanten (outsourcing), Arbeitsort und Wohnort (Telearbeit).

Humanere Gestaltung von Veränderungsprozessen

Das Konzept der partizipierenden Leitung ist der Aufgabenstellung vieler Gruppen angemessener als überkommene hierarchische Modelle. Mitarbeiter, die eine TZI-orientierte Bildungs- und Organisationsentwicklungsarbeit erlebt haben, könnten durchaus folgende Vision erreichen:

„Qualifizierte Mitarbeiter werden sich, wenn die Rahmenbedingungen richtig eingestellt sind, in Situationen, die sich heute kaum prognostisch vorstellen lassen, selbst geeignete Strategien suchen und schließlich auch Strukturen und Systeme bauen, die sie für situationsadäquat halten und in denen sie arbeiten und leben wollen.“ (K. Bleicher)

Je mehr Unternehmen sich an Kunden und Umfeld orientieren, desto mehr rückt die Person des Mitarbeiters in den Mittelpunkt. Deshalb müssen zwangsläufig individuelle und soziale Kompetenzen genauso bewußt entwickelt werden wie fachlich-methodische, die bisher im Vordergrund standen.

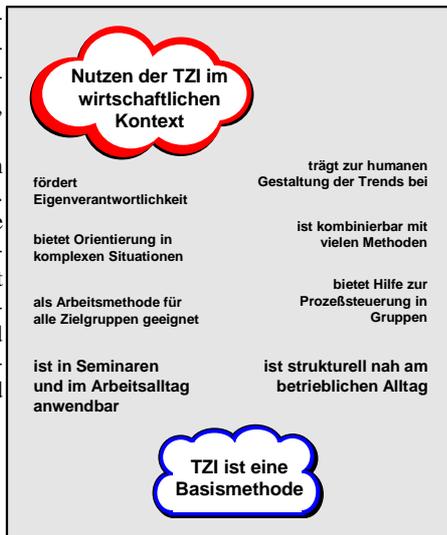
Projektleiter können das Strukturmodell der TZI als Gliederungshilfe für Besprechungen nutzen oder der Abteilungsleiter fördert die Autonomie von MitarbeiterInnen durch stärkende Rückmeldungen und Schaffung von selbstverantworteten Arbeitsbereichen.

Herausforderungen bei der Anwendung

Flexibilität bei der Anwendung in verschiedenen Anwendungsfeldern machen TZI vielseitig. Aber da sie einen expliziten Werthintergrund hat, ist sie nicht beliebig einsetzbar.

Bei der Arbeit in der Wirtschaft können Methode und Haltung der TZI durchaus Widerspruch auslösen:

- weil sie die Notwendigkeit von innerem / äußerem Wachstum und von Veränderung betont, statt Bestehendes zu stabilisieren,
- weil ihre Ethik formuliert ist und vielleicht nicht mit den Erwartungen des Unternehmens vereinbar ist,
- weil bisher nicht übliche Umgangs- und Arbeitsformen angeboten werden und der einzelne zur Positionierung aufgefordert wird, dies jedoch nicht dem üblichen Taktieren entspricht.



Beispiele aus der Praxis

Das Strukturmodell nutzen

Für Führungskräfte ist die Erkenntnis, daß die Wirkung des eigenen Handelns anders sein kann als die Absicht, oft entscheidend für die Korrektur des Selbstbildes. Der Gang durch die vier Grundelemente des TZI Systems (Aufgabe, Gruppe, Individuum, Umfeld) hilft häufig, Zusammenhänge zu verstehen, Konflikte ansprechbar zu machen und bewußt zu intervenieren.

Fortsetzung Seite 3

Wir sind in unser neues Büro gezogen:

Trainertreffen Deutschland
Kreuzkamp 7
D-31199 Diekhöfen / Hildesheim
Telefon 05121-26 53 36 (bleibt)

Inhaltsübersicht

- 2 Editorial, Impressum
- 4 News aus den Trainertreffen
- 5 Arbeitskreise, Erfahrungsgruppen
- 7 Beziehungsmarketing Forum
- 8 News
- 11 Netzwerk-News
- 12 Trainerversorgung e.V.
- 13 NLP-Einsatz in der Akquisition
Ulrike Pullmann
- 13 Erfolgsgarantie beim Coaching
Olaf Georg Klein
- 14 Akquise-Gemeinschaften, H. Schraaf
- 15 Akquisition (3): Angebote präsentieren und verhandeln, René Busch
- 16 Die Zukunft hat noch nicht begonnen
Ben Krischausky
- 17 ...Multimedia ignorieren?
- 18 Trainingsmarkt - aktuelle Statistiken
Trainer-Presse-Spiegel
- 19 Von QM zu TQM und zurück
Wolfgang Cramer
- 20 TT-MemberCard: Weihnachts-Überraschung, Sparen im 10-Sekunden-Takt
- 22 Marktplatz: Suche & Biete
- 23 Trainer-Agentur
- 24 Neueinträge Netzwerk-Adressenliste
- 25 Der Lesch-Identitätsprozeß
Matthias Lesch
- 25 Atem- und Stimmtraining
Erika Rehfeld-Zimmermann
- 26 Typische Fehler unerfahrener EDV-Trainer, Prof. Dr. Uwe Lehnert
- 27 Erste interaktive CD-ROM zur Moderationsmethode, Nitor
- 28 Veranstaltungskalender für Trainer
- 39 Trainertreffen - Themen
- 40 Terminübersicht

Beilagen:

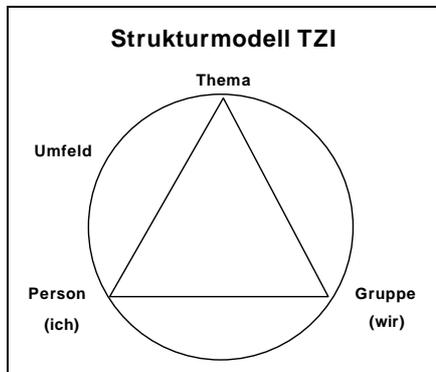
- Expertenbefragung
- NLP Practitioner-Ausbildung
- Weihnachtsüberraschung DTH

Fortsetzung von Seite 1

Thema für eine Beratung:

„Erinnern sie sich an kritische Situationen in ihrer Abteilung und ordnen sie die aus ihrer Sicht möglichen Ursachen den Polen des Systems zu. Welche Interventionsmöglichkeiten fallen ihnen ein?“

Nach einer Anfangsrunde schreiben die Teilnehmer Karten mit ihren Ansichten zur Situation des Teams und legen diese in die Struktur des TZI-Systems.



Thema für eine Teamklausur:

„Ich beschreibe aus meiner Sicht Aspekte unserer Situation und erkläre Euch, warum ich sie der jeweiligen Achse zuordne und höre Eure Sichtweisen. Wir tauschen uns aus und suchen Lösungen.“

Kleine Schritte zur Veränderung

Im Projektleiterseminar wird das Leitungsverständnis der TZI („teilnehmender Leiter“) diskutiert. Zunächst gibt es Widerstand, weil Leitung als bloße Funktion sich deutlich von der traditionellen Leitung mit Weisung, Delegation, Kontrolle, Gesamtverantwortung unterscheidet. Auf den ersten Blick bedeutet dies Verständnis von Leitung Machtverlust.

In einem Planspiel erleben sich die Teilnehmer in der Rolle des teilnehmenden Leiters und erkennen: Die Stimmung in der Gruppe ist offener, vieles wird deutlicher angesprochen, auch Unzufriedenheiten. Die Gruppe als Ganzes und der Einzelne sind mehr im Blick. Das Tempo der Sacharbeit wird entschleunigt zugunsten der Wertschätzung und Beachtung von hilfreichen Beiträgen der Langsameren.

Lebendige Strukturen setzen

Die dynamische Balance einer Gruppe kann sehr gezielt durch die bewußte Gestaltung der Arbeitsformen gesteuert werden. So wird eine lebendige Dramaturgie geschaffen. Diese Möglichkeit ist besonders anregend für Gruppen, die normalerweise nur im Plenum arbeiten, z.B. bei Besprechungen, bei denen Sachthemen im Vordergrund stehen. Die Bedeutung der Gruppe, des Einzelnen und des Umfelds geraten dabei häufig aus dem Blick. Ein Wechsel von Kleingruppenarbeit, einzeln und in Paaren und dann auch wieder im Plenum schaffen eine deutlich andere Arbeitsatmosphäre. Statt passiver „Kinohaltung“ sind alle aktiv.

Wie wirkungsvoll themenzentrierte Arbeit mit bewußten Strukturwechseln auch bei Sachthemen ist, zeigt eine Aussage einer Mitarbeiterin nach einer 1-tägigen Klausur:

„Wir haben viel gearbeitet, aber ich bin nicht erschöpft, sondern angeregt. Wir konnten auch schwierige Themen in dieser Atmosphäre und im Schutz von kleineren Gruppen besprechen. Für mich war es manchmal auch gut, erst einmal alleine über ein Thema nachzudenken und mir persönlich Klarheit zu verschaffen, vor dem Gespräch mit meinen KollegInnen.“

Themen aktivierend formulieren

In Seminaren für Fachreferenten, stehen methodische Aspekte der TZI im Vordergrund. „Themen formulieren nach TZI“ kann zu aktivierenden Lernsequenzen beitragen, wenn sie mit der **3-Schritte-Methode** lebendig formuliert werden:

1. Worum geht es ?
2. Was ist daran interessant für mich?
3. Wie gehe ich die Aufgabe an ?

Ein Beispiel aus dem Unterricht für Azubis:

„Der Geschäftsbericht unserer AG: Was verdient eigentlich der Vorstand ? Wir orientieren uns im Zahlenschwung.“

Neben der Formulierung hat natürlich die Einführung des Themas entscheidende Wirkung für die Aktivierung. Übungen und Rückmeldungen dazu sind deshalb wichtige Bestandteile solcher Ausbildungseminare.

■ **Ursula Bühmann** (Jg. 52) Dipl.-Päd., TZI-Diplom, arbeitet mit TZI in Seminaren, Workshops, Beratung, Ausbildung: Bildungsreferentin in einer Versicherung, Lehrbeauftragte einer Fachhochschule, Dozentin an einer Führungsakademie, Koordinatorin des Netzwerks „TZI und Wirtschaft“.

■ Ausführliche Darstellung zu TZI in der Wirtschaft in: Bühmann/Moser: „Beiträge zur Wert-Schöpfung“ im Sammelband: Löhmer / R.Standhardt: TZI: pädagogisch-therapeutische Gruppenarbeit nach Ruth C. Cohn.

Sie sind TrainerIn ?

Sie suchen ganz neue Wege, um sich bei Ihren potentiellen Kunden zu präsentieren?

Sie möchten, daß die potentiellen Kunden sich mit Ihrem Know-how auseinandersetzen?

Sie möchten, daß potentielle Kunden eine „Kostprobe“ Ihres Könnens nutzen wollen?

Sie möchten, daß die von Ihnen vorgegebenen Kundenadressen mitberücksichtigt werden?

Sie möchten sogar, daß Ihre Präsentation kostengünstig ist?

Wenn Sie gern wissen möchten, wie das alles möglich ist:

☹ FAX: 02291 / 911 009