

---

# 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.<sup>1</sup>*
- *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 einzuüben. 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.“<sup>2</sup>

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. Beispielfallhaft 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 großer 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.“<sup>3</sup> 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 großer 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 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 Ruhekiten 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 amoderte, langsam den Gang zum Podium hinunter gehend:

*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?*  
*Wolf: Wieso hast Du das eigentlich nötig?*  
*Ich: Warum braucht die Liebe eine wissenschaftliche Tagung?*  
*Wolf: Du, es war nett mit Dir zu reden, aber ich muß da jetzt hinauf auf 's Podium, die warten schon auf mich ...*  
*Ich: 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.**



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.

Gemeinsam mit zwei TZI-KollegInnen gestaltete ich auf der Evangelischen Akademie in Meissen eine Tagung mit

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.

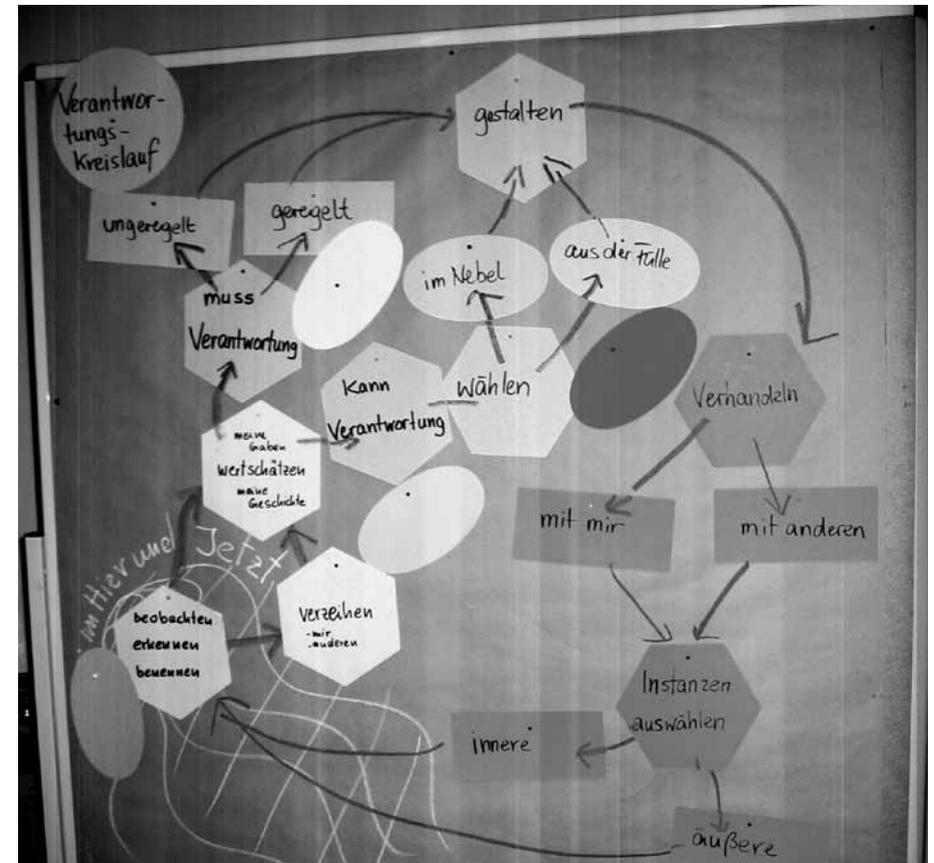
Die TZI-eigene Form der kontinuierlichen Weiterplanung einer solchen Veranstaltung, die so genannte rollierende Planung, führte Samstagabend zu einer langen Analysephase im Leitungsteam. Wir stellten uns die Frage, wo die Gruppe jetzt steht und was sie braucht um die Tagung gut abschließen zu können. 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



## 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

<sup>1</sup>Kersten Reich (Internationale Lehr- und Lernforschung, Universität Köln)

<sup>2</sup>Cohn, Klein: S. 93

<sup>3</sup>Hintner, 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

---

# DIE TZI ALS KOMPASS IN DER UNTERNEHMENS- FÜHRUNG

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

---

KARL FRIEDL / ELISABETH GORES-PIEPER /  
IRENE 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-



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, das 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.

---

#### **ELISABETH GORES-PIEPER BEIM MODERIEREN DES ICH&WIR-WORKSHOPS GEMEINSAM MIT KARL FRIEDL**




---

#### **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

## AUTORENVERZEICHNIS

**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-*

nung 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](mailto:egp@gores-pieper.de)  
[gores-pieper.de](http://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](mailto:arnulf@pro-greimel.de)  
[pro-greimel.de](http://pro-greimel.de)



**INGRID JUNGMAN**

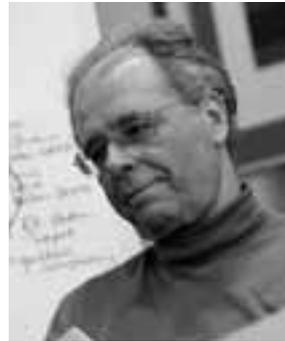
Sozialpädagogin, TZI-Lehrbeauftragte, Supervision DGSv, Schwerpunkte: Persönlichkeitsentwicklung, Prozessbegleitung, Team- und Einzelsupervision, Organisationsaufstellung.  
[ingrid@jungmann-team.de](mailto:ingrid@jungmann-team.de)



**IRENE KERTHALER-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](mailto:ikm@mehrenergie-consulting.com)  
[mehrenergie-consulting.com](http://mehrenergie-consulting.com)  
[ikm-reportagen.net](http://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](mailto:klotz@consid.org)  
[consid.org](http://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](mailto:peterkropp@key-4-you.de)  
[key-4-you.de](http://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.nelhiesel@espi-consulting.de](mailto:w.nelhiesel@espi-consulting.de)  
[espi-consulting.de](http://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](mailto:beratung@ulrike-rietz.com)  
[ulrike-rietz.com](http://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.*

*Idee: Elisabeth Gores-Pieper*

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

*Layout: Laura Wiederhold für Floor5, [www.floor5.de](http://www.floor5.de)*

*Druck: [www.digitaldruck.at](http://www.digitaldruck.at)*

*Fotostrecken: Irene Kernthaler-Moser*

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

*Erstauflage 250 Exemplare*

*Berlin & Wien im März 2012*