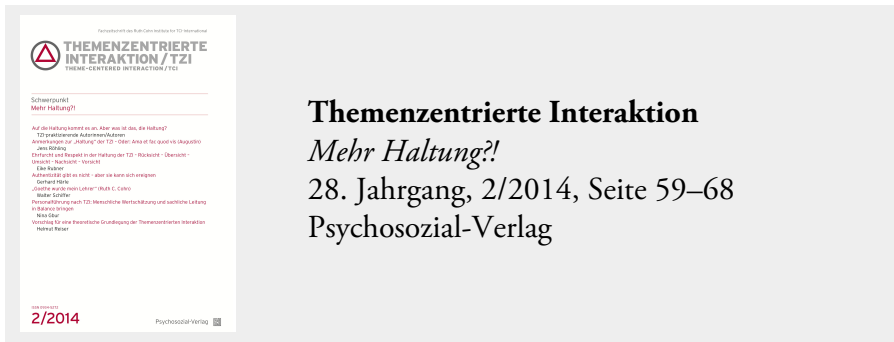


Nina Gbur

# Personalführung nach TZI: Menschliche Wertschätzung und sachliche Leitung in Balance bringen



**Themenzentrierte Interaktion**  
*Mehr Haltung?!*  
28. Jahrgang, 2/2014, Seite 59–68  
Psychosozial-Verlag

**Themenzentrierte  
Interaktion (TZI)  
Theme-centered  
Interaction (TCI)**

Herausgeber/Publisher  
Ruth-Cohn-Institute for TCI – International  
Colmarerstr. 13, CH-4055 Basel  
HR HRA Basel-Stadt  
CH-270.6.000.168-1

Geschäftsstelle/Office  
Oranienstr. 6  
D-10997 Berlin  
Fon: +49 101 30 – 61 69 27 – 11  
Fax: +49 101 30 – 61 69 27 – 17  
office@ruth-cohn-institute.org

Redaktion/Editors  
Anja von Kanitz (geschäftsführend)  
Gesa Bertels  
Judith Burkhard  
Birgit Menzel  
Elfi Stollberg  
Dr. Walter Zitterbarth

Redaktionsbeirat/Advisory Board  
Paul Matzdorf  
Anita Ockel  
Helmut Reichert

Anschrift der Redaktion für die Zusendung  
von Manuskripten und Besprechungsexem-  
plaren:

Manuscripts, articles, books please send to:

Anja von Kanitz  
Friedrichstr. 1  
D-35037 Marburg  
Fon +49 101 64 21 – 97 13 37  
Fax +49 101 64 21 – 97 13 38  
E-Mail: anja@von-kanitz.de

Erscheint zweimal jährlich  
(Frühjahr/Herbst)

Einzelheft € 10,50  
Jahresabonnement € 18,50

Bestellungen an den Verlag:  
Psychosozial-Verlag  
Walltorstr. 10  
35390 Gießen  
E-Mail: vertrieb@psychosozial-verlag.de  
www.psychosozial-verlag.de

Anzeigen an den Verlag:  
E-Mail: anzeigen@psychosozial-verlag.de  
Es gelten die Preise der aktuellen Mediadaten.  
Sie finden sie im Downloadbereich auf  
www.psychosozial-verlag.de.

Satz & Gestaltung: Hanspeter Ludwig, Wetzlar

Rechte:  
© Psychosozial-Verlag, Gießen  
Nachdruck – auch auszugsweise – mit Quel-  
lenangabe nur nach Rücksprache mit den  
Herausgebern. Alle Rechte, auch die der  
Übersetzung, vorbehalten.

Nina Gbur

## Personalführung nach TZI: Menschliche Wertschätzung und sachliche Leitung in Balance bringen

In diesem Artikel geht die Autorin der Frage nach, wie sich Führungskräfte mit TZI-Ausbildung in der Reflexion ihres Führungshandelns auf die TZI beziehen. Aus den Gesprächen mit fünf Führungskräften gewann sie Anhaltspunkte für eine Praxis der Personalführung nach TZI.

In this article the author describes how leaders with training in TCI reflect their leadership habits concerning TCI. From interviews with five leaders the author extracts points of reference for a possible TCI leadership practice.

Während meines Fernstudiums der Personalentwicklung an der TU Kaiserslautern und der eher weniger lebendigen Auseinandersetzung mit den Erkenntnissen der Lernpsychologie und der Personalführung wurde ich immer dann hellwach, wenn ich an die TZI denken musste. An zahllosen Seiten meiner Skripte findet sich ein Kreis mit Dreieck, meist mit einem Ausrufezeichen versehen, das meine Empörung darüber ausdrücken sollte, warum hier nicht auf die TZI verwiesen wurde. Insbesondere beim Thema Personalführung vermisste ich die TZI. In meiner alltäglichen Führungspraxis hilft sie mir sehr und vielen anderen Führungskräften – den Eindruck hatte ich in zahlreichen TZI-Seminaren gewonnen – geht es ähnlich.



Zur Autorin

Nina Gbur, geb. 1979, Dipl. Soz. Päd. (FH), Personalentwicklung (MA), Geschäftsführerin des Netzwerks für Demokratie und Courage Sachsen, TZI-Zertifikat. [ninagbur@yahoo.de](mailto:ninagbur@yahoo.de)

### Ansprüche an Führungskräfte

Führungskräfte sind vielfältigen Ansprüchen ausgesetzt. Sie müssen Ziele transparent und klar zu vermitteln wissen, deren Erreichung forcieren und gleichzeitig offen sein für die Sichtweisen, Ideen, Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeitenden (vgl. Arnold 2006, 61). Sie sollen alltägliches Lernen und Engagement fördern, die Zielorientierung der Unternehmung gewährleisten und das im Bewusstsein, dass sie im System der Organisation nur ein Element mit begrenztem Einfluss in mitunter schwer durchschaubaren, vielfältigen Verknüpftheiten sind.

Ein schlüssiges Führungskonzept, das dabei hilft, diesen vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden, habe ich weder in der Grundlagenliteratur noch in einem der vielen existierenden Ratgebern gefunden. Es lag also nahe, meine Masterarbeit über die Verbindung von TZI und Personalführung zu schreiben. Ich stellte die Frage ins Zentrum meiner Masterarbeit, inwiefern die TZI als Konzept für die Personalführung verstanden werden kann. Das heißt, ob die TZI für Führungskräfte im Alltag handlungsleitenden und handlungserklärenden Charakter haben könne.

In diesem Artikel möchte ich auf den Teil meiner Arbeit eingehen, in dem ich mich der Praxis der Personalführung nach TZI zugewandt habe. Um sie zu erforschen, habe ich fünf Führungskräfte mit TZI-Ausbildung zu ihrem Verständnis von Personalführung nach TZI befragt und ihre Aussagen danach zur TZI-Theorie in Bezug gesetzt.

### **Leitfragen**

- Was bedeutet Personalführung nach TZI für Sie?
- Wie wenden Sie TZI in ihrem Arbeitsalltag an?
- Inwiefern hilft Ihnen die TZI in Ihrem Arbeitsalltag?
- Gibt es Arbeitsfelder oder Tätigkeiten, bei denen die TZI nicht anwendbar ist?
- Gibt es noch etwas, das Ihnen wichtig ist, wonach ich nicht gefragt habe?
- Mögliche Nachfragen: Konkretisierungen, Beispiele, Verständnisfragen, Widersprüche, Veränderungen

### **Interviewpartner\_innen<sup>1</sup>**

Um vielfältige Perspektiven zu erhalten, habe ich bei der Auswahl der Interviewpartner\_innen darauf geachtet, Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmenstypen, unterschiedlichen Geschlechts, Alters, Führungserfahrung und einem unterschiedlichen Stand der TZI-Ausbildung zu wählen. Sie mussten zudem alle über ein TZI-Zertifikat, d. h. über grundlegende Kenntnisse der TZI-Theorie verfügen.

### **Wie Führungskräfte zur TZI Bezug nehmen**

Die Interviews wurden systematisch nach Bezügen zur TZI-Theorie ausgewertet. Ich habe dabei explizit nach inhaltlichen Bezugnahmen zu Axiomen, Postulaten, Vier-Faktoren-Modell, dynamischer Balance, Steuerung des Prozesses durch Thema und

<sup>1</sup> Sind beide Geschlechter gemeint oder ist es unklar, verwende ich eine geschlechtsneutrale Schreibweise oder die „Gender\_Gap“, um Doppelnennungen zu vermeiden und der Existenz von mehr als zwei Geschlechtern Rechnung zu tragen; wörtliche Zitate ausgenommen.

Struktur, Hilfsregeln sowie den Prinzipien der partizipierenden Leitung und der selektiven Authentizität gesucht.

	A	B	C	D	E
Alter (gerundet)	40	50	55	40	55
Funktion	Abteilungsleitung	Leitung	Abteilungsleitung	Leitung Teilbetrieb	Abteilungsleitung
Unternehmen/ Branche	Versicherungsgesellschaft	Verbandsinterner Bildungsträger	Automobil und Motorgerätekonzern	Förderung und Eingliederung von Menschen mit Behinderung	Gemeinnütziger Verein
Beschäftigte	4000	11	185.000	1620	50
Geführte	7–10	11	6	8	9–10
Tätigkeit seit	1,5 Jahren	4 Jahren	2 Monaten	10 Jahren	7 Jahren
Stand der TZI-Ausbildung	TZI-Diplom voraussichtlich 2013	TZI graduiert	TZI-Diplom voraussichtlich 2013	TZI-Diplom voraussichtlich 2012	TZI-Diplom, Graduiierung beantragt
Dauer des Interviews	50 Minuten	30 Minuten	40 Minuten	30 Minuten	40 Minuten

Tab. 1

## Ethisch-philosophische Grundannahmen

### 1. Existenziell-anthropologisches Axiom

Das erste Axiom benennt die Tatsache der gleichzeitigen Autonomie und Interdependenz des Menschen. Je mehr sich der Mensch seiner Interdependenz bewusst ist, umso autonomer kann er sein (vgl. Cohn/Farau 2008, 356).

Der Bezug zum ersten Axiom kann in der Anerkennung der Tatsache und dem Bewusstsein darüber gesehen werden, dass Führungskräfte lediglich einen begrenzten Einfluss ausüben können und von anderen im System abhängig sind. Eine interviewte Person betonte in diesem Zusammenhang, dass es auch im Verantwortungsbereich einer Führungskraft läge, Mitarbeitende auf diese Abhängigkeiten und Bedingtheiten aufmerksam zu machen.

## 2. Ethisches Axiom

Das zweite Axiom fordert die Ehrfurcht vor dem Lebendigen und benennt die damit einhergehende Notwendigkeit bewertender Entscheidungen (vgl. ebenda, 357).

Diesem Axiom habe ich insbesondere die Aussagen zugeordnet, die Haltung und Einstellung gegenüber den Mitarbeitenden beschreiben.

Mehrfach betonten die Führungskräfte, dass es ihnen wichtig sei, ihre Mitarbeitenden wertzuschätzen sowie ihre Anliegen gleichwertig ernst zu nehmen. Indem zum Beispiel Mitarbeitende dabei unterstützt werden, ihre individuellen Interessen, Bedürfnisse und Entwicklungs-

**... verantwortlich mit  
der eigenen Macht  
umzugehen und sie  
nicht auf Kosten der  
Mitarbeitenden aus-  
zuleben**

wünsche zu erforschen oder indem es selbstverständlich ist, dass auf deren Bedürfnisse Rücksicht genommen wird. Als Beispiel nannte hier eine Führungskraft, ein Personalgespräch zu verschieben, wenn es dem Mitarbeitenden nicht gut gehe. Daneben wurde jedoch auch betont, wie wichtig es sei, dass die Führungskraft selbst auch die eigenen Bedürfnisse ernst nehme und für sich selbst als Person Sorge trage. Hervorgehoben wurde ebenfalls, dass es wichtig sei, auf die Individualität der Mitarbeitenden einzugehen, das eigene Führungsverhalten und beispielsweise die zugebilligten Entscheidungsspielräume individuell anzupassen. In Verbindung mit dem zweiten Axiom steht meines Erachtens auch der Anspruch meiner Gesprächspartner\_innen, verantwortlich mit der eigenen Macht umzugehen und sie nicht auf Kosten der Mitarbeitenden auszuleben.

Aus erstem und zweitem Axiom kann man die Achtung der Individualität des Gegenübers und die damit einhergehende Einsicht in die Begrenztheit der Einflussmöglichkeiten als Führungskraft ableiten. Eine Führungskraft kann folglich nur Bedingungen beeinflussen, aber nicht Menschen verändern. Dies auszuhalten gebietet die Achtung vor sich selbst und vor dem Gegenüber:

„Ich kann Bedingungen schaffen (...), aber ich kann dich nicht umbiegen. Das bist du und das ist deine Würde (...). Und dabei auszuhalten, dass andere anders sind (...) ist manchmal verdammt schwer. Und dann noch auszuhalten, dass ich so anders bin, wie ich es manchmal gern hätte – auch schwer.“

## 3. Pragmatisch-politisches Axiom

Der dritte Grundsatz benennt die Freiheit innerhalb (erweiterbarer) innerer und äußerer Grenzen (vgl. Cohn 2004, 120).

Auf das Thema Freiheit in Bedingtheit wurde häufig Bezug genommen. Die befragten Führungskräfte beschrieben es als ihre Aufgabe, bei sich und bei anderen die Wahrnehmungsfähigkeit und Akzeptanz für

äußere und innere Entscheidungsspielräume und Grenzen zu schärfen, aber auch die Veränderbarkeit im Auge zu behalten. „Und vielleicht ist ein Aspekt von TZI (...), mich in Entwicklung begriffen zu sehen und auch die Anderen. Also Entwicklung zutrauen oder eigentlich eher sagen, es geht (...) gar nicht, sich nicht zu entwickeln.“ Aus dieser prinzipiellen Erweiterungsmöglichkeit innerer Grenzen folgt, dass die Führungskraft einerseits klare Aufgaben definieren und andererseits Entwicklungsräume oder „Gedeihräume“ zugestehen muss.

Die von Führungskräften oder Strukturen klar definierten Grenzen sollen in erster Linie Orientierung bieten. Sie können zwar mitunter für Einzelne auch schmerzhaft sein und einschränken, ermöglichen aber neue Handlungsmöglichkeiten innerhalb dieser Grenzen und können z. T. positive Veränderungen bewirken. Als Beispiel nannte eine Führungskraft den Abbau von Ressourcen, der einen Innovationsdruck erzeugte, der schlussendlich zu qualitativen Verbesserungen und hochsinnvollen Einsparungen führte, als die Mitarbeitenden ihre Spielräume neu betrachteten.

**Und vielleicht ist ein Aspekt von TZI, mich in Entwicklung begriffen zu sehen und auch die Anderen**

Die bewusste Wahrnehmung von inneren und äußeren Einflussgrenzen schützt die Führungskraft auch davor, sich selbst zu wichtig zu nehmen und entlastet sie:

„(...) eine Verführung in der Rolle als Führungskraft liegt ja darin, dass man so Allmachtsphantasien hat und ich glaube die TZI (...) balanciert das ein Stück aus, indem sie eben den Begriff der Teilmächtigkeit oder der Interdependenz einführt. Und das ist für mich persönlich auch eine Entlastung im Sinne von, ich muss nicht alles bewegen und es wird auch nicht alles klappen (...).“

Mehrfach wurde in diesem Zusammenhang auf das bekannte Zitat Bezug genommen: „Ich bin nicht allmächtig. Ich bin nicht ohnmächtig. Ich bin partiell mächtig“ (Cohn, 2004, 205).

Die Führungskräfte leiten aus den drei Axiomen das systemische Verständnis begrenzten Führungseinflusses, die notwendige Achtsamkeit und Wertschätzung sich selbst und den Mitarbeitenden gegenüber sowie die Notwendigkeit und Chance, auf innere und äußere Grenzen von anderen und sich selbst zu achten und den deutlich werdenden Entscheidungsspielraum bewusst zu nutzen, ab.

## Handlungsgrundsätze (Postulate)

### Chairperson-Postulat

Das Postulat fordert dazu auf, sich im Bewusstsein der inneren und äußeren Gegebenheiten verantwortlich zu entscheiden (vgl. ebenda, 120f.).

Diesem Postulat habe ich die Aussagen der Führungskräfte zugeordnet, die einerseits die Freiheit, das eigene Verhalten zu wählen, beschreiben; sowie dem Gegenüber dieselbe Entscheidungsfreiheit zugestehen, beziehungsweise diese einfordern: „Ich bin jederzeit frei, mich zu entscheiden, was gilt, was wahr ist, und dann meine Entscheidung zu treffen, wie ich mich verhalte.“

In diesem Zusammenhang sehe ich auch die Betonung der Verantwortung der Führungskraft für sich selbst und die eigenen Bedürfnisse:

„(...) als Führungskraft bin ich (...) schnell in der Gefahr, mich zu verausgaben und eher zu sagen, was kann man denn für die anderen tun, dass die Organisation vorankommt. Und ganz wichtig ist, manchmal auf sich selber auch zu schauen.“

### **Störungs-Postulat**

Das Postulat weist darauf hin, dass es wichtig ist, Störungen zu beachten und zu bearbeiten (Cohn 2004, 120f.).

Die Führungskräfte waren sich darin einig, dass Störungen vorrangig thematisiert werden müssen und dass stets damit gerechnet werden muss, von den eigenen Plänen abzuweichen.

„Häufig wird der Widerstand ja gar nicht so formuliert, das möchte ich nicht, sondern es ist so latenter Widerstand. (...) Es werden hunderttausend Sachargumente rausgezerrt, warum irgendwas nicht geht. Und ich merke, das ist es nicht, das ist etwas anderes, um das es hier geht. Das anzusprechen ist für mich der erste Schritt und auch ein wichtiger Schritt.“

Zwei Interviewpartner\_innen äußerten, dass sie durch die TZI-Ausbildung mittlerweile weniger Angst vor Störungen und Widerstand hätten und ihnen mit mehr Gelassenheit begegnen könnten.

## **Weitere Elemente der TZI**

### **Vier-Faktoren-Modell**

Das Vier-Faktoren-Modell dient vielen Gesprächspartner\_innen in der alltäglichen Arbeit als Analyse- und Reflexionsinstrument für vielfältige Situationen. In folgender Aussage ist dieses Führungsverständnis gut erkennbar:

„Ich glaube, um das geht es (...), wenn es um Führung geht: das miteinander herauszubekommen und was ist denn eigentlich meines? Und wie können wir das bündeln zu einer gemeinsamen Sache? (...)



wir müssen im Prinzip ein gemeinsames ES finden, um das wir uns dann (...) gruppieren. Und der Globe dabei ist natürlich ganz wichtig, weil das Ganze findet immer in einer konkreten Organisation statt und mit einem konkreten Auftrag. Und das zu verbinden, um das geht es letztendlich.“

Im Vier-Faktoren-Modell kommt insbesondere der Grundgedanke der TZI zum Ausdruck, dass Lernen und Arbeiten am Besten funktionieren, wenn Menschen partizipieren können:

„Weil ich (...) glaube, dass Menschen am meisten leisten und es ihnen am besten geht und ihr Potenzial zur Entfaltung kommt, wenn sie Bedingungen haben, die so sind, dass sie sich einbringen können. Und ich glaube das gelingt besser von du zu du, als über die Macht, also über Belohnung, über, ich motiviere dich, damit du gut arbeitest oder irgendwelche solchen Mythen.“

Mit der dynamischen Balance zwischen den vier Faktoren liefert die TZI einen Erklärungsansatz für die Kriterien gelingenden gemeinsamen Lernens und Arbeitens, an denen sich die Führungskräfte in der Gestaltung von Gesprächen und Kooperationsbeziehungen orientieren können. Die mehrdimensionale Betrachtung komplexer Situationen wird durch das Vier-Faktoren-Modell erleichtert.

### **Steuerung des Prozesses durch Thema und Struktur**

Einige der befragten Führungskräfte nutzen TZI-Themen zum Leiten von Besprechungen und Gesprächen. Ihrer Einschätzung zufolge fordern TZI-Themen die individuelle Partizipation heraus, indem sie beispielsweise einen Bezug von Person zum Thema und Interaktion implizieren. Eine solche partizipations- und austauschorientierte Methodik schaffe eine positive Lernatmosphäre. Sie fordere den Dialog und fokussiere Besprechungen, indem sie auch Klarheit und Transparenz über die Ziele schafft:

„Also was ist noch zu entscheiden, was ist entschieden, wo können wir noch diskutieren, wo wird eine Meinung gebraucht (...). Also (...) klar zu sein in den Ansagen und in dem, was die Leute (...) erwarten können. Das ist für mich ein Anspruch.“

Damit bietet die TZI Führungskräften eine Orientierung, wie gemeinsames Arbeiten strukturiert werden kann. Um ein präzise definiertes Thema im Sinne der TZI zu formulieren, ist es zwingend erforderlich, Klarheit in Bezug auf die Ziele, Entscheidungsspielräume und Schwerpunkte zu entwickeln und diese damit auch klar und transparent zu kommunizieren.

## **Hilfsregeln als Interventionstechniken**

Nur ein Interviewpartner nahm explizit Bezug auf die Hilfsregeln und beschrieb sie als hilfreich bei der Selbststeuerung:

„Was ich prinzipiell versuche (...), ist (...) mehr Aussagen zu treffen, als zu fragen. Wobei ich Fragen nach wie vor für ein sehr machtvolles und wichtiges rhetorisches Mittel halte, aber ich habe mir mehrheitlich angewöhnt auch zu begründen, warum ich was wissen will. (...) damit die Leute nicht (...) auf Phantasien sitzen, dass ich (...) verhören (...) oder (...) in eine bestimmte Richtung manipulieren will.“

## **Prinzipien der partizipierenden Leitung und der selektiven Authentizität**

Die Bezüge zu den Prinzipien partizipierender Leitung habe ich im Streben nach einem beteiligungsorientierten Führungsstil mit gleichzeitig klarem Führungsanspruch gesehen. Eine Führungskraft fasste ihr Streben folgendermaßen zusammen: „Wie führe ich klar auf der sachlichen Ebene – klar und durchsetzungstark und auf der menschlichen Ebene einbeziehend und wertschätzend? Ich denke (...), diese Balance hinzukriegen (...) war mir persönlich sehr, sehr wichtig.“

Betont wurden auch die Notwendigkeit klarer Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einzelner Personen und klare Grenzen der jeweiligen Handlungs- und Entscheidungsfreiheit. Dabei äußerte eine Führungskraft, jederzeit offen dafür zu sein, diese Rollenerwartungen bei Interesse zu hinterfragen, zu verhandeln oder zu erläutern. Zu dieser Klarheit gehörte auch, transparente, verbindliche Beurteilungskriterien aufzustellen.

Es wurde der Wunsch formuliert, wo möglich Prozesse gemeinsam zu gestalten und Entscheidungen einvernehmlich zu treffen. Als Führungskraft erfordert der partizipative Gedanke das Mitmachen, das Sich-Einbringen sowie Vertrauen in die Mitarbeitenden aufzubringen.

Zur selektiven Authentizität gehört auch die Erkenntnis, dass es möglich ist, Schwäche zu zeigen und Rat einzuholen: „Das hat mir auch TZI (...) aufgezeigt, dass ich da ungeniert Hilfe holen kann, wo ich früher gedacht habe, nein das mache ich selbst, ich weiß ja, woran es liegt. Ich kann ja immer noch entscheiden.“

Die Führungskräfte schrieben partizipierender Leitung und selektiver Authentizität folgende Effekte zu: Authentisch zu sein und soweit es möglich ist, eigene Emotionen zu zeigen und einzubringen, fördere die Offenheit beim Gegenüber. Die Wertschätzung des Gegenübers und die Kooperation auf Augenhöhe fördere Kooperation. Der verantwortungsvolle Umgang

mit Macht ermögliche die Übernahme von Verantwortung durch andere.

Der dennoch klare Leitungsanspruch zeigte sich in der Anerkennung der Tatsache, dass es manche Situationen erfordern, autoritär zu handeln: „Für mich ist TZI nicht nur lieb sein miteinander, nicht nur Harmonie (...) und jeder kann sich aussprechen“.

„In bestimmten Momenten geht es nicht zu partizipieren, in bestimmten Momenten muss eine klare Ansage getroffen werden. Durch die ich mich auch heraushebe. (...) Ich muss auch manchmal entscheiden gegen den Willen meiner Mitarbeitenden.“

Mit der Idee der partizipierenden Leitung, die zwar selektiv, aber authentisch als Person am Prozess teilnimmt, sich einbringt und sich nicht als außenstehende Person betrachtet, beschreibt die TZI ihren spezifischen Führungsstil. Er ist von einem größtmöglichen, aber angemessenen Maß an Echtheit und Klarheit geprägt. Wobei die Führungskraft immer gleichzeitig und eindeutig die Verantwortung für den Arbeitsprozess hat.

## Fazit

Die Befragung zeigte mir, dass die Führungskräfte die Ideen der TZI vielfältig in konkretes Führungshandeln übersetzen können bzw. ihr Handeln anhand der Grundgedanken der TZI erklären können.

In Bezug auf meine Forschungsfrage, ob die TZI als Führungskonzept betrachtet werden kann, komme ich zu einer eindeutigen Bejahung: Die TZI formuliert vielfältige Leitgedanken, Werte und Prinzipien, die einen umfassenden Orientierungsrahmen für die Wahrnehmung und Beurteilung von Handlungsalternativen geben. Die TZI liefert der Führungskraft dabei Aufmerksamkeits- und Strukturierungshilfen, ohne schematische Handlungsanweisungen zu geben.

Am Rande mancher Interviews wurde allerdings auch deutlich, dass sich die Gesprächspartner\_innen in manchen Situationen nicht sicher waren, ob sie tatsächlich im Sinne der TZI führen: „Ich weiß nicht, wie sehr das nur mit TZI zu tun hat.“ „Sondern es ist für mich einfach klar, ich hab Sachen, die haben mich geprägt, unter anderem die TZI, aber wirklich auch noch andere (...). Und (...) ich lebe doch die dann automatisch.“

Auf diese „Übersetzungsprobleme“ in den Führungsalltag bin ich im Rahmen der Interviews nicht ausführlicher eingegangen. Angesichts der Tatsache, dass in den Gesprächen viele Bezugsmöglichkeiten von TZI zu Führungsfragen deutlich geworden sind, weist diese Unsicherheit vielleicht darauf hin, dass es einen

**Die TZI liefert der Führungskraft dabei Aufmerksamkeits- und Strukturierungshilfen, ohne schematische Handlungsanweisungen zu geben**

Mangel an konkret beschriebenen Anwendungsbeispielen in der Literatur gibt. Es bleibt bei manchen Führungskräften das Gefühl, die TZI eigenständig und ohne ausreichende Hilfestellung für ihre Führungsfragen übersetzen zu müssen.

### **Literatur**

- Arnold, Rolf: Personalentwicklung – Eine Grundlegung. Studienbrief im Rahmen des Fernstudiengangs Personalentwicklung der TU Kaiserslautern. 1. Auflage. Kaiserslautern 2006.
- Cohn, Ruth C., Farau, Alfred: Gelebte Geschichte der Psychotherapie. Zwei Perspektiven. 4. Auflage in der Reihe „Konzepte der Humanwissenschaften“. Stuttgart 2008.
- Cohn, Ruth C.: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Von einer Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. 15. Auflage. Stuttgart 2004.