

TZI als Life-Coaching

Das partnerschaftlich-emanzipatorische Beratungskonzept der Themenzentrierten Interaktion

Einführung

Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) ist als holistisches Konzept der Leitung und Begleitung von Lern- und Arbeitsgruppen bekannt geworden. TZI ist eine der Methoden und Strömungen, die von der Psychoanalyse ausgegangen sind. Sie gilt u.A. neben der Gestalttherapie, der Klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie, dem Psychodrama und der Transaktionsanalyse als einer der wichtigen Ansätze der „Humanistischen Psychologie“ und ist fest mit dem Namen von *Ruth C. Cohn* verbunden.

Cohn wird 1921 in Berlin geboren, flieht 1933 in die Schweiz, wird dort zur Psychoanalytikerin ausgebildet, emigriert 1941 nach New York und eröffnet dort eine Psychoanalytische Praxis. 1966 gründet sie für ihr gruppentherapeutisches Konzept das Workshop-Institut For Living Learning (WILL), pendelt lange Zeit zwischen Amerika und Europa und kehrt 1974 in die Schweiz zurück. Nach Jahren der Weiterentwicklung ihres Konzepts stirbt sie 2010 in Düsseldorf.

Die Entwicklung vom individualistischen und streng wertneutralen Konzept der Psychoanalyse zu dem ausdrücklich an humanen Werten orientierten, interaktiven Ansatz der TZI folgte keinem systematischen Entwurf, ist als Konzept das Resultat einer Art gelebten und auf die Ebene der Bewusstheit gebrachte Praxis (*Cohn, Farau 1984, Schneider-Landolf, Spielmann, Zitterbarth 2009*). TZI entwickelte sich aus den Einzelkursen ihrer Begründerin zu einer Ausbildung in Selbsterfahrung und Gruppenpädagogik, hat sich inzwischen aber auch in den Bereichen Führung, Team- und Organisationsentwicklung, Supervision und Coaching etabliert. Träger und Zentrum der TZI-Community ist das *Ruth-Cohn-Institute for TCI International (RCI)* mit Sitz in Basel und Berlin.

1. Die Idee einer Gesellschaftstherapie als Gegengewicht zur menschlichen Destruktivität

Als Jüdin war *Ruth Cohn* Betroffene und Zeitzeugin des Holocaust und der unvorstellbaren Brutalität und Grausamkeit, welche die Nationalsozialisten über Europa gebracht hatten. Sie wehrte sich - auch angesichts der zivilisatorischen Katastrophen der Jahre danach - vehement dagegen, das dem Menschen Mögliche als einen Teil der unveränderlichen Natur des Menschen zu akzeptieren und davor zu resignieren.

„TZI war für mich von Anfang an der Ausdruck einer Idee, dass es doch so etwas geben müsse, was wir mitten im Grauen der Welt tun könnten – ihm etwas entgegenzusetzen, kleine Schritte, kleine, winzige Richtungsänderungen (...) Ich habe damals nicht geglaubt und glaube auch heute nicht, daß menschliche Grausamkeit ein unbekämpfbares Naturgesetz ist, sondern eher eine *noch nicht* gebrochene Kette von Frustrierung und Dagegenausschlagen. Ich glaube nicht, dass Flüchtlinge ins Meer geschüttet werden müssen und Millionen von Kindern verhungern sollen.“ (*Ockel/Cohn, 1982, S. 256*).

Es geht *Cohn* dabei nicht nur darum aufzuzeigen, was sich hinsichtlich gesellschaftlich-politischer Strukturen verändern muss. Voraussetzung einer humaneren Welt ist in ihren Augen, dass die Menschen einen Kompass eines humaneren Lebens und Zusammenlebens in sich tragen, der ihnen hier und jetzt als klare ethische und pragmatische Orientierung dienen kann. Der Mensch ist als Einzelner aufgefordert, seine innere und äußere Welt wahrzunehmen und zu reflektieren, entsprechend seinen aktuellen Fähigkeiten und Möglichkeiten zu handeln und Veränderungen vorzunehmen. Dies bedeutet mit Blick nach außen, sich wach und lebendig mit den gesellschaftlichen Themen und Veränderungen

seines Umfeldes, seines „Globe“, auseinanderzusetzen und an diesem verantwortlich und aktiv Anteil zu nehmen. Mit Blick nach innen heißt das, die Realität seiner inneren Gefühle, Handlungstendenzen und Konflikte wahrzunehmen, sich selber kennen- und einschätzen zu lernen und seine persönliche Selbstleitungs- und Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln.

Im Mittelpunkt dieser herausfordernden Aufgabe stehen die Begriffe *Bewusstheit und Bewusstwerdung*:

„Bewußtwerden und Bewußtheit bedeuten nicht das intellektuelle, verstandesmäßige Erfassen von etwas. Bewusstheit hat eine ganzheitliche, organismische Bedeutung: Es bezieht sich auf das gefühlsmäßige, körperliche, geistig-intellektuelle wie meditativ-intuitive Gewahrsein seiner selbst und der Umwelt; es meint also einen biopsychischen Zustand von Wachheit, Aufmerksamkeit und innerer und äußerer Sensibilität, an dem der ganze Organismus beteiligt ist“ (Matzdorf, Cohn, 1983, S. 1274).

Wie aber sollte das Entstehen dieser Bewusstheit, das Justieren dieses inneren Kompasses jenseits der langwierigen Methode der Psychoanalyse Verbreitung finden, um so gesellschaftlich wirksam zu werden? Mit der Verlegung von Selbsterfahrung und Selbstentwicklung aus der Einzelberatung in den lebendigen, dynamischen Kontext der Gruppe ist die Idee von TZI als Gesellschaftstherapie entstanden. *Cohn* beschreitet den Weg „von einer Pädagogik einzelner zu einer Pädagogik für alle“ (Cohn 1975, Titel)

Es geht *Cohn* also um pädagogische und politische Breitenwirkung. Sie unterstellt, dass der Mensch bei entsprechenden Anstößen aus eigener Kraft, aus eigener Wahrnehmung und Reflexion und aus eigener Entscheidung zu Veränderungen fähig ist. Aus einer pädagogisch-therapeutischen Perspektive will sie soziale Anpassung und Zurichtung bewusst machen und gleichzeitig die Übernahme individueller, sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung unterstützen und herausfordern. Sie kombiniert ihr Wissen und ihre Erfahrung als Psychoanalytikerin, ihre Kenntnisse der Gruppendynamik und verschiedener Methoden der Gruppentherapie und des bewussten Körpererlebens zur „Themenzentrierten Interaktion“, zu einem *Konzept des Lebendigen Lernens und Lebens* (Matzdorf/Cohn, 1983, S. 1275). „Psychotherapie dient der Auflösung fehlgeleiteter und fixierter Strebungen oder dem Erwecken verkümmelter Möglichkeiten. Pädagogik bezieht sich auf die Erfüllung und Erweiterung des freien Potentials“ (Cohn 1975, S. 176). Das Bewusstmachen von Körpersignalen ermöglicht ein intensives Selbsterleben und die Übersetzung aktueller Empfindungen in wirkkräftige Bilder.

Cohn vertritt mit der TZI keine scharfe Trennung von Pädagogik und Therapie, sondern sie geht davon aus, dass pädagogisches Handeln, lebendige Interaktion in der Gruppe und intensive Selbsterfahrung unter bestimmten Bedingungen eine therapeutische Wirkung haben können. Zu diesen Bedingungen zählt sie neben einer wahrnehmungsfähigen, in Gruppen erfahrenen, persönlich kompetenten und fachlich qualifizierten Leitungsperson die fünf Prinzipien, die sie aus der *Erlebnistherapie* (Experiential Therapy, vgl. z.B. Gendlin, 1962) deduziert und die sie als Orientierungspunkte für die lebendige Interaktion im dynamischen Prozess der Gruppe einführt (Matzdorf/Cohn, 1983, S. 1276):

- „die *Betonung des Hier und Jetzt*“ als Maxime der bewussten Wahrnehmung und Selbsterfahrung
- „das *Prinzip der selektiven Authentizität*“ als Maxime eines offenen, zumutenden, aber nicht verletzenden Austauschs und einer konstruktiven Konfrontation
- „das *Prinzip der Partnerschaft des partizipierenden Leiters*“ als Maxime eines einbeziehenden, herrschaftsfreien und transparenten Leitens und Führens
- „das *Einbeziehen des Körpers*“ als Instrument der Erkenntnis, der Selbsterkenntnis und der Begegnung/des Kontakts
- „das *Schaffen von Situationen, die Veränderung fördern*“, zur Eröffnung persönlicher und gesellschaftlicher Entwicklungsperspektiven.

Mit dieser „erwünschten, individual- und gesellschaftstherapeutischen Nebenwirkung“ der TZI will *Cohn* also kein weiteres Format einer Gruppentherapie generieren. Sie will vielmehr den Anstoß geben und einen Rahmen setzen für eine neue, Aggression und Gewalt vorbeugende Kultur des offenen Dialogs und der lebendigen, authentischen Kooperation im beruflichen und privaten Alltag. Ihre anspruchsvolle Idee ist es, in professionell geleiteten Gruppen eine neue Form der Interaktion, des „*lebendigen Lernens*“ und der Persönlichkeitsentwicklung zu schaffen. Schritt für Schritt soll sich so eine humanisierende Kraft entfalten: in Schulen und Betrieben, in Familie und Partnerschaft und letztlich auch in der öffentlichen, politischen Auseinandersetzung.

2. TZI als Methode lebendigen Lernens und effizienten Arbeitens in der Gruppe

Nicht also eine psychische Störung oder ein individuelles Defizit soll die Menschen in der TZI zusammenführen, sondern ein „gemeinsames Drittes“, eine Aufgabe oder eine Problemstellung, ein Anliegen oder ein Ziel, das diese Menschen miteinander verbindet und für das sie sich gemeinsam engagieren. Dabei geht es neben der Aufgabe immer auch um die Wahrnehmung von Person und Kooperation: Individualität und Unterschiedlichkeit sind erwünscht, Rivalität, Konflikte und Beziehungsstörungen sind eingeschlossen, die Dynamik in der Gruppe wird bewusst wahrgenommen, thematisiert und intensiv reflektiert.

Zentrales methodisches Steuerungsinstrument der TZI ist das absichtsvoll formulierte *Thema* – aus diesem Grunde heißt sie „*themenzentriert*“. Dies kann das Thema eines ganzen Kurses sein. Großen Wert legt *Cohn* aber auf den passgenauen Themenanstoß für jede einzelne Sequenz der Gruppenarbeit und auf eine adäquate Hinführung zu diesem Thema durch den Leiter. „Das Thema zentriert die Gruppenarbeit, es verbindet die einzelnen Teilnehmer einer Gruppe, es übernimmt einen Teil der Leitungsfunktion, und es verweist den Einzelnen und die Gruppe auf die Sache, um die es geht“ (Rubner 2007 S. 19).

In der Ausbildung wird das Konzept der TZI *als Methode und als innere Haltung* mit einem hohen Anteil an Selbsterfahrung und Prozess-Reflexion vermittelt und erlernt. Und gleichzeitig soll es als Instrument der bewussten und wirkungsvollen Gestaltung von *Kooperation im Alltag* dienen, bei dem neben dem Voranbringen der Themen und Aufgaben immer wieder auch die *Person als Ganze* im Blick sein soll: mit ihrer Geschichte und Erfahrung, mit ihren Vorstellungen und Zukunftsperspektiven, mit ihrer aktuellen Befindlichkeit und mit ihrer Rolle und ihrem besonderen Beitrag in der Gruppe.

Prinzipiell nimmt TZI immer vier Faktoren in den Blick, die interdependent sind, also wechselseitig aufeinander einwirken: Die sach- und ergebnisorientierte Arbeit an den gemeinsamen *Themen und Aufgaben (bezeichnet als ES)* ist gleichberechtigt verbunden mit dem Erleben, und der Weiterentwicklung/Emanzipation der *Person (dem ICH)* und mit einem kreativen und möglichst konstruktiven Miteinander in der *Gruppe* oder im *Team (dem WIR)*, stets beeinflusst von den (materiellen, kulturellen, etc.) Bedingungen des sich verändernden *gesellschaftlich-sozialen Umfelds (bezeichnet als GLOBE)* und gleichzeitig angelegt auf eine erwünschte oder beabsichtigte Veränderung dieses Umfelds.

Aus diesen vier Faktoren begründet *Ruth Cohn* ihr Strukturmodell der Themenzentrierten Interaktion: die Wechselwirkung von ES, ICH und WIR im Kontext des jeweils aktuellen GLOBE. Gleichzeitig postuliert sie die Verantwortung und das Potenzial der Person, im Miteinander mit anderen Menschen ein gutes Leben und gute Arbeit zu gestalten, die eigenen Gaben und Fähigkeiten zu entwickeln, und zwar mit Blick auf die „globalen“ Wirkungen des individuellen Handelns.

Mit ihren „Axiomen“ hat *Ruth Cohn* hierfür anthropologische Aussagen formuliert (vgl. Cohn/Rückert 1974, S. 150-155) und damit eine ethische Basis für die TZI geschaffen (vgl. Reiser 1995). Die Formulierung der Axiome entstand nach den ersten Erfahrungen mit TZI-

Workshops, die es *Cohn* offenbar notwendig erscheinen ließen, die *Methode* der TZI zur Vermeidung einer falschen Verwendung explizit an humanistische *Werte* zu binden (vgl. Kanitz 2009, S. 79).

Cohn formuliert das holistische Prinzip der TZI und ihr Menschenbild, das die Person - im Spannungsfeld zwischen individueller Autonomie und sozialer, gesellschaftlicher und globaler Interdependenz - in eine individuelle Verantwortung für ihr Handeln stellt. Sie postuliert humanistische Werte (Erfurcht vor allem Lebendigen und seinem Wachstum) als Grundorientierung der TZI und die Verpflichtung der Person zu werteorientiertem Handeln. Sie stellt die prinzipielle Freiheit des menschlichen Entscheidens und Gestaltens in den Mittelpunkt: sie benennt einerseits die Einschränkung dieser Freiheit durch innere und äußere Grenzen, die uns Menschen beschränken, betont aber andererseits die Erweiterbarkeit dieser Grenzen in der individuellen und sozialen Entwicklung, und unsern Auftrag, an der Erweiterung unserer Grenzen und an der Realisierung unserer Möglichkeiten zu arbeiten. Eindrücklich sind an dieser Stelle die Parallelen zu den anthropologischen Aussagen, die dem Begriff und Konzept des „Life-Coaching“ zugrunde liegen (vgl. Buer, Schmidt-Lellek 2008 S. 32 – 35)

2. Dynamische Balance und Chairpersonship – TZI als gemeinsam gestalteter Entwicklungsprozess und als (Über-) Lebenskunst

Mit dem Strukturmodell der TZI und ihrem Leitungs- und Führungsverständnis hat *Cohn* mit dem Dreieck in der Kugel ein einprägsames Bild geschaffen. TZI hat sich einerseits in der modernen Gruppen- und Freizeitpädagogik als einem Bereich relativer Freiheit fest etabliert und vielfach bewährt. Das unerschöpfliche Instrumentarium an Verfahren, Sozialformen, Spielregeln und Interventionen ist in viele Bereiche eingeflossen und hat sich dort zu einer fast selbstverständlichen pädagogischen Kulturtechnik entwickelt. Andererseits stellt das Kooperations- und Entwicklungsmodell der TZI dort, wo unter hohem Zeit- und Leistungsdruck ergebnisorientiert und zum Teil auch profitorientiert gearbeitet wird, je länger desto mehr eine große Herausforderung dar. Die humanistischen Werte, die *Cohn* vertritt und verfolgt, sollen dort nach ihrer Vorstellung nicht nur als Aushängeschild vor sich her getragen werden, sondern zum Ausgangspunkt von Lern- und Arbeitsprozessen werden. Das Erleben und der Entwicklungsprozess der Personen und die Qualität der Kooperation soll grundsätzlich die gleiche Bedeutung erhalten wie der Arbeitsprozess und das sachliche und wirtschaftliche Ergebnis. Menschen sollen Aufgaben nicht nur effizient erledigen, sondern sie Chance haben, sich in einem konstruktiven Prozess der Zusammenarbeit darin als Personen zu verwirklichen und sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln.

Mit ihrem Strukturmodell verbindet *Cohn* den Gedanken einer „Dynamische Balance“ der drei Faktoren ICH, WIR und ES im GLOBE. Mit dieser Wortschöpfung von *Cohn* (Spielmann, J. 2009 S. 143), beschreibt und verfolgt sie gleichzeitig einen philosophischen, einen pädagogisch-didaktischen und einen gesellschaftspolitischen Ansatz.

„Dynamisches Balancieren ist ein Kerngedanke der TZI. Damit ist die Aufgabe gemeint, innerhalb des existenziellen Paradoxons (biologische Einheit und zugleich sozial kosmischer Anteil zu sein) immer wieder einen Zustand der Balance herzustellen: Balance zwischen den Ich-Wir-Es Faktoren der Gruppe, Balance zwischen physischen, emotionalen, intellektuellen und spirituellen Bedürfnissen und Wünschen, Balance zwischen Geben und Empfangen, Hören und Sprechen, Aktivität und Ruhe etc.“ (Cohn 1975, S. 161).

Statische Balance kommt im Prozess einer dynamischen, lebendigen Entwicklung nicht vor. *Dynamische* Balance aber, als ein *Ausgleich in der Bewegung*, ist immer gefährdet und vom Risiko eines *Crash* begleitet: als Burn-out oder als Persönlichkeitskrise, als Bruch einer Beziehung, als ökologische Katastrophe, als Erstarrung schulischen Lernens zum Ritual, als eskalierender oder erkalteter Konflikt, als übersteuerter, übers Knie gebrochener Veränderungsprozess. Also braucht die Orientierung an einer Dynamischen Balance auf

allen Ebenen aufmerksame, wache Beobachtung und Analyse und gleichzeitig entschlossene Interventionen mit gutem Timing.

Bezogen auf die Planung und die Leitung von Lern- oder Arbeitsgruppen heißt dies: schon beim Entwurf ist darauf zu achten, dass den Entwicklungs- und Wachstumsprozessen von Person und Gruppe/Team gute Chancen gegeben werden (etwa bei der Gestaltung der Anfangsphase) und dass der Wahrnehmung und Thematisierung von ICH- und WIR-Themen, der persönlichen Beteiligung und der Interaktion, gegenüber der Dominanz der Aufgabe Zeiträume und „Gedeih-Räume“ (vgl. Kroeger 1983) eröffnet werden. Nach meiner Erfahrung ergeben sich daraus zuverlässig Motivationsschübe und Synergien und es entstehen eine Vielfalt kreativer und innovativer Ideen im Arbeitsprozess.

Gleichzeitig wirkt das Lenken der Wahrnehmung nach innen und auf den Prozess der Gruppe wie eine individuelle und gleichzeitig interaktive Störungsprophylaxe: Entstehende Hindernisse und Probleme werden wahrnehmbar und beeinflussbar, und gleichzeitig wächst die Aufmerksamkeit, die Intuition und die Handlungskompetenz von Gruppe, Team und Leitungsperson.

TZI als professionell angewandte Kunst der Leitung und Prozesssteuerung sorgt mit der Orientierung an dynamischer Balance und Eigenverantwortlichkeit also für hohe Arbeitsfähigkeit, Selbststeuerung, Kooperationsbereitschaft und Kreativität, den Qualitätsmerkmalen effizienter Gruppen und Teams. Sie bewirkt gleichzeitig einen stetigen Zuwachs an sozialer und personaler Kompetenz. Durch TZI geleitetes Zusammenwirken in Lerngruppen und Teams bringt gute Ergebnisse und gute Leistung gerade deshalb, weil der Focus nicht ununterbrochen und bis zur Erschöpfung auf der Arbeit liegt. Vielmehr wirken Phasen der Erholung, der Reflexion und der bewussten Selbstreflexion balancierend und haben gezielt balancierende und steuernde Interventionen zur Folge.

TZI ist ein dynamisches, ganzheitliches, emanzipatorisch wirkendes Entwicklungs-Modell: „Selbstverwirklichung, Aufgabenlösung und Kooperation gehen Hand in Hand“ (Langmaack 2001, S 73), aus einer angeführten, womöglich angepassten Gruppe wird Schritt für Schritt ein lebendiges, selbst reguliertes und verantwortlich handelndes Team aus eigenständigen Personen. Diese haben im Geben und Nehmen, im Sich Anstrengen und Sich hängen Lassen, im verantwortlich Führen und mitverantwortlich Geführt Werden neben den vorgegebenen und vereinbarten Aufgaben und Zielen ebenso *ihre eigene* innere und äußere Dynamische Balance im Auge: ihre „Work-Life-Balance“ und ihre Sinnfindung, ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden.

Ruth Cohn nennt diese unverzichtbare und unveräußerliche Aufgabe der Selbstleitung die *Chairpersonship*:

„Leite dich selbst bewusst: sieh nach innen, wie es in dir aussieht, was du möchtest und sollst. Und nach außen, was es dort gibt, und entscheide zwischen allen Gegebenheiten, was und wie du etwas tun willst“ (Cohn 1975, S. 214).

Diese Aufforderung, die gleichzeitig eine Erlaubnis ist, gilt nicht nur für die Mitwirkung in TZI-Gruppen, sondern für alle Lebenslagen. Für Führungskräfte, Pädagogen, Therapeuten und Berater wirkt sie gleichermaßen nach innen auf die Selbstleitung wie nach außen auf die Wahrnehmung der eigenen Leitungsrolle: lebensgeschichtlich erlernte und in der Leitungsverantwortung erworbene Selbstkenntnis und Selbstleitung sind unverzichtbare Voraussetzung für eine authentische und verantwortliche Wahrnehmung und Gestaltung der Berufsrolle, die nicht primär den eigenen Interessen, Motiven und Antrieben folgt. Schultz von Thun beschreibt Chairpersonship mit der Funktion des Oberhauptes einer „inneren Gruppe“ aus Personen unterschiedlicher Identitäten und Motive (Schultz von Thun 1998), die Systemische Therapie spricht von der „inneren Führung“ eines Klienten (Schwartz 1995).

Diese personale und soziale Steuerungskompetenz schließt dezidiert auch die Fähigkeit zur (fordernden und verweigernden) konstruktiven Konfrontation und zum Konflikt mit ein. Chairpersonship ist für Mitarbeiter und Führungskräfte eine entscheidende Hilfe und Orientierung, wenn sie unter dem gewachsenen Druck unserer heutigen Arbeitsbedingungen und unter der Herausforderung permanenter, oft massiv belastender Veränderungsprozesse überleben wollen, und wenn sie neben guten, gemeinsam erreichten Ergebnissen und Erfolgen auch eine gute, sinnvolle Arbeit, interessante Entwicklungsperspektiven und ein erfülltes Leben haben wollen.

3. Das Potenzial der TZI für das Life-Coaching

In den ersten Abschnitten habe ich TZI vor allem mit ihrer Entwicklungsgeschichte, ihrer ethisch-pragmatischen Orientierung und ihrem Instrumentarium als Verfahren zur Kooperation und zur Persönlichkeitsentwicklung in Gruppen und Teams und deren Leitung und Begleitung beschrieben. Bereits in den 80ern wurde das Gruppenmodell durch ein Verfahren zur Gruppensupervision erweitert (Raguse-Stauffer/Raguse 1980), und Supervision wurde als Element des TZI-Ausbildungskonzepts eingeführt. Schritt für Schritt etablierte sich die TZI in verschiedenen Arbeitsfeldern und Formaten der prozessorientierten Beratung, und dies nicht nur als Gruppenmodell sondern auch als Konzept der Einzelberatung. (vgl. Ratsch/Reichert 1991 und Lotz/Wagner 2007). Wie nun passt TZI zum Konzept des Life-Coaching, und welchen besonderen Beitrag kann Coaching nach TZI für das *ermutigende „Experiment“* (Buer, Schmidt-Lellek 2008 S. 33) Life-Coaching leisten?

Ferdinand Buer und Christoph Schmidt-Lellek definieren die arbeitsweltbezogene Beratung für Fach- und Führungskräfte als Bezugsrahmen des Life-Coaching, betonen aber, dass das Themenfeld der Beratung weit darüber hinaus gehen kann und soll. Ihr Grundverständnis des Life-Coaching weist viele Übereinstimmungen mit dem Beratungskonzept der TZI auf: Es stehen nicht nur die Rolle und das Arbeitsverständnis, sondern die ganze Person mit ihren Gedanken, Motiven und Gefühlen im Focus. Die Entwicklung des Coachee, dessen Lebensgeschichte, Lebenserfahrung, Ziele und Perspektiven des Coachee sollen in den Blick genommen werden (*vertikale Amplifikation*) Ebenso werden die Existenz- und Sinn- Fragen der Person thematisiert: Wie und wofür will ich leben?

Durch die *horizontalen Amplifikation* ist der gesamte Lebenszusammenhang mit den Wechselwirkungen zwischen Berufsrolle und privaten Rollen angesprochen. Die *Work-Life-Balance* thematisiert einen wichtigen Teilaspekt der *Dynamischen Balance* der TZI. Und über die Frage einer selbstverantwortlichen Arbeits- und Lebensgestaltung ist auch das Thema *Chairpersonship* angesprochen. Ebenso verbinden beide Konzepte ihre ausgeprägte ethische Orientierung und der Gedanke von sinnvoller Tätigkeit und Arbeit als Kernelement eines gelingenden, geglückten Lebens. Lebenskunst und Lebensstile stehen in der TZI dagegen bisher kaum im Vordergrund (z.B. Röhling 2009). Der Beitrag zum Gelingen der Führungs- und Fachaufgaben ist per se ein Ziel des Coaching, dennoch betonen sowohl Life Coaching als auch TZI das Prinzip einer klaren, ethisch verstandenen Wahrnehmung der individuellen und der rollengebundenen Verantwortung. Fazit: Es gibt eine hohe Übereinstimmung im grundsätzlichen Coaching-Verständnis des Life-Coaching und der TZI

Als besonderen Beitrag der TZI zum Life-Coaching möchte ich zunächst das Konzept des „Kollegialen Coaching“ darstellen, in welchem die ausgeprägte interaktionelle und kohäsive Stärke der TZI zur Wirkung kommt. Eine hervorgehobene Bedeutung und ein besonderes Potential hat dabei das *Thema*: Themenfindung, Themenformulierung und Themenbearbeitung sind im Gruppen- wie im Einzelcoaching strukturelle Kernelemente. Ebenso soll deutlich werden, wie der Coaching-Prozess durch das *Strukturmodell*, die *Dynamische Balance*, durch den Gedanken der *Chairpersonship*, durch die Bearbeitung von *Störungen* (Matzdorf/Cohn 1983, S. 1294-1295) und durch das *Leistungsverständnis der TZI* gestaltet und geprägt werden.

4. Die Kompetenz und die Kreativität der Gruppe mobilisieren - TZI im Kollegialen Coaching

Eine kleine Gruppe von Führungskräften aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen tut sich zusammen, um – verstärkt durch einen TZI-Coach mit Erfahrung und Feldkompetenz – in regelmäßigen Abständen jeweils aktuelle Aufgaben, Konflikte, Change-Projekte oder anstehende Entscheidungen vorzustellen und weiterzuentwickeln. Die Mitglieder sind durch die Vereinbarung absoluter Vertraulichkeit geschützt. Sie legen Problemstellungen aus ihrem eigenen Verantwortungsbereich auf den Tisch, beschreiben ihre Situation und formulieren Ziele und Beratungsfragen. Es geht um kollegiale Unterstützung auf Gegenseitigkeit. Jeder erhält die Gelegenheit und ausreichend Zeit, seine Anliegen einzubringen. Jeder exponiert sich und ist bereit, sich auf einen Prozess mit Überraschungen und mit offenem Ausgang einzulassen.

Der Coache ist bei seiner Selbstpräsentation darauf eingestellt, dass es jetzt „ans Eingemachte“ geht – in der Sache und vor allem für ihn selbst in seiner Führungsrolle und als Person. Die kollegialen Berater haben aufmerksam und wortlos zugehört, haben alle Sinne auf Empfang geschaltet. Manche haben die Augen geschlossen und richten ihre Aufmerksamkeit nach innen. Jetzt moderiert der Coach eine „Resonanzrunde“, an der er sich wie die anderen Gruppenmitglieder beteiligt: Welche Gedanken und Gefühle hat dieser Bericht bei mir ausgelöst? Was berührt oder beschäftigt mich besonders? Was fehlt in diesem „Text“, den wir gehört haben? Fragen der Berater zu den „Leerstellen“ des Berichts sowie individuelle Analysen oder Handlungsvorschläge haben jetzt noch keinen Raum. Die Berater lösen sich wie im Brainstorming mit kurzen Äußerungen ab, die ohne logischen Bezug bleiben und zunächst scheinbar nichts miteinander zu tun haben. Vielleicht entsteht aber schon in diesem Prozess eine Richtung, ein Focus, vielleicht stellt ihn aber im nächsten Schritt der Coache her, der aufmerksam zuhört, und das für ihn intuitiv Wichtige aus dem Strom der Gedanken herausfiltert und formuliert. Damit gibt er der Coaching-Gruppe wichtige Hinweise.

So könnte sich der Beginn eines Berichts über ein Kollegiales Management-Coaching nach TZI anhören (Greimel 2002). Die Prägung des Prozesses durch TZI ist vom ersten Moment an deutlich: Das Coaching-Team ist mit allen Sinnen ganzheitlich angesprochen, jeder mobilisiert zunächst vor allem seine innere Wahrnehmung und seine Intuition, um hinter den Worten und dem Verhalten des Protagonisten die Hinweise und Anker dafür zutage zu fördern, was alles mitspielt und vor allem worum es *eigentlich* gehen könnte. Denn häufig ist das Kernthema eines Falles allen Beteiligten zunächst nicht transparent.

Die Äußerungen des Coache und sein Beratungsanliegen werden durch die ersten Resonanzen und Sinnes-Eindrücke des Coaching-Teams gespiegelt und von verschiedenen Seiten her beleuchtet. Das Gesamtbild der Situation verändert sich dadurch und erhält eine andere Färbung, eine andere Grundtendenz. In der Regel entpuppt sich so der Kern des Beratungsfalles erst im Verlauf des Beratungsprozesses.

Themenzentrierte Interaktion im Kollegialen Coaching generiert einen systematischen Vierer-Schritt der *Arbeit am Thema* des Falles:

- die Themen-Exploration (worum geht es eigentlich wirklich?)
- die Formulierung und Vereinbarung des Schlüssel-Themas (was ist hier und jetzt das Kernanliegen des Coache?)
- die Themenbearbeitung (welche Optionen des Handelns eröffnen sich für ihn oder sie?).
- das Teilen des Themas durch die Coaching-Gruppe (was ist mein persönlicher Bezug zum Fall und zum Thema, was nehme ich für mich selbst mit?).

Darauf kann noch eine gemeinsame Reflexion des Beratungsprozesses folgen.

Jenseits von Modellen des Gruppen-Coaching in denen ein Coach im Kreis der Gruppe einen Coaching-Dialog gestaltet und die Gruppe allenfalls als „*reflecting team*“ aktiv wird, stellt das TZI-Coaching neben den Coache *die Gruppe als Coach* in den Mittelpunkt des Geschehens: Aufgabe des Leiters ist es, die ganze Intuition, die ganze Kompetenz und Kreativität der Gruppe für den Coaching-Prozess zu mobilisieren und nutzbar zu machen. Er selbst leitet diesen Prozess an und beteiligt sich als *Partizipierender Leiter* (vgl. Hintner/Middelkoop/Wolf-Hollander 2009) aktiv am Beratungsgeschehen.

Die Methode des Kollegiale Coaching nach TZI folgt fünf klar strukturierten Schritten oder „Phasen“, die jeweils ihren eigenen Spielregeln unterliegen und die aufeinander aufbauend jeweils einen spezifischen Sinn als Element des Gesamtprozesses haben (vgl. Greimel 2002, S. 31-41):

Die Berichtsphase: Der Coache stellt die Situation und ihren Kontext dar illustriert sie gegebenenfalls und benennt seine Beratungsfrage. Ein erster Kontrakt entsteht.

Die Resonanzphase: Die Gruppe spiegelt individuelle innere Bilder, Gefühle, und Assoziationen. Der Coache greift zum Schluss für ihn wichtige Aspekte heraus und beantwortet dann ergänzende Fragen aus dem Team zur Situation und zum Kontext.

Die Beraterkonferenz: Die Gruppe analysiert und beleuchtet die Situation und das Umfeld aus verschiedenen Perspektiven, arbeitet die Kernpunkte heraus und formuliert sie als Angebot von Kernfragen (z.B. „was muss geschehen, um...?“). Der Coache formuliert daraus seine Schlüsselfrage(n) als Auftrag an die Coaching-Gruppe.

Die Kreative Phase: Die Gruppe generiert eine Sammlung ermutigender Ideen und Handlungsalternativen, aus denen der Coache das auswählt, was für ihn stimmig ist und ihm umsetzbar erscheint.

Die Reflexions- und „Sharing“-Phase: Die Mitglieder der Gruppe werten den Prozess individuell und gemeinschaftlich aus und realisieren ihren persönlichen Bezug zum Fall.

Die Qualität des Kollegialen Coaching der TZI steht und fällt mit seinem holistischen Ansatz, und sie steigert sich mit der Routine der Gruppe und ihrer Entwicklung zu einem Coaching-Team. Das Coaching ist bewusst nicht allein auf lösungsorientiertes Beratungshandeln im beruflichen Kontext orientiert, sondern es ist als ganzheitlicher, auf längere Zeit hin angelegter Entwicklungsprozess von Coache und Gruppe konzipiert. Dabei kommen Instrumente und Prinzipien auf eine ähnliche Art zum Einsatz und zur Wirkung, wie dies auf den folgenden Seiten für das Einzel-Coaching beschrieben wird.

5. Lebendige Dynamik für berufliche Entwicklungsprozesse - TZI im Einzelcoaching

Fallbeispiel

Herr B., Ende vierzig, Abteilungsleiter im Konzernstab eines deutschlandweit aufgestellten Unternehmens, wendet sich an mich mit der Bitte um eine persönliche Standortbestimmung im Coaching und um eine nachfolgende Begleitung. Seine berufliche Situation und vor allem die persönliche Belastung hätten sich zugespitzt, seine Perspektive im Unternehmen sei unklar, sicher sei nur, dass es so wie bisher nicht weiter gehen könne. Herr B. hat mich in der Vergangenheit mit dem Coaching einiger seiner Mitarbeiter beauftragt und ich kenne ihn als Teilnehmer meiner Management-Seminare. Er leitet eine Stabsabteilung im Finanzbereich des Unternehmens und berichtet direkt an die Konzernleitung, die erst seit einem guten Jahr im Amt ist und in dieser Zeit über ein extern begleitetes Audit-Verfahren die Mehrzahl der Top-Manager des Konzerns ausgetauscht hat.

Unser erster Termin beginnt mit Verspätung um 18.15 Uhr abends, Herr B. kommt direkt aus einer Sitzung, wirkt abgespannt und braucht Zeit, um sich auf das neue Thema konzentrieren.

Mit zunehmender Offenheit berichtet B. von seiner Situation. Beruflich sei er seit Jahren erfolgreich und anerkannt, und es sei ihm gelungen, auch die Akzeptanz des neuen Vorstands zu gewinnen. Er sei neben einem der für ihn arbeitenden Führungskräfte der einzige, der in seinem Fachbereich noch durchblicke. Durch den sukzessiven Weggang zweier seiner Leistungsträger sei jetzt eine schwierige Situation entstanden, da es kaum gelinge, die entstandenen Lücken durch fachlich adäquate Neueinstellungen zu schließen. Die müssten außerdem noch eingearbeitet werden. Deswegen würden immer mehr Aufgaben auf ihn selber zukommen, die er kaum mehr weiterdelegieren könne. Er könne und wolle die übrig gebliebenen Mitarbeiter ja nicht überfordern, da sie ebenfalls an der ihrer Belastungsgrenze arbeiteten. Er beobachte mit Sorge, dass sich sein Arbeitstag immer weiter ausdehne und er am Wochenende schon regelmäßig Arbeit mit nachhause nehme. Seit geraumer Zeit habe er zudem den Eindruck, beruflich in einer Sackgasse zu stecken. Eine Aufstiegs-Chance im Unternehmen könne er sich nicht ausrechnen, und für einen Wechsel sei er wohl schon zu alt. Herr B. ist nach dem Abitur ins Unternehmen eingetreten und hat seither intern einen erfolgreichen und interessanten Berufsweg durchlaufen.

Seit der Arbeitsaufnahme der neuen Konzernleitung habe sich das Klima im Unternehmen massiv verschlechtert. Das Unternehmen in befinde sich derzeit einer neuerlichen Phase der Konsolidierung. Eine Forderung nach Personalmehrung sei derzeit ein „No Go“! Herr B beschreibt seine Lage als ein sich sukzessive zuspitzendes Dilemma, aus dem er hofft, mit meiner Hilfe möglichst rasch Auswege zu finden.

Ich schlage Herrn B. trotz des Handlungsdrucks eine grundlegende persönliche Standortbestimmung seiner Situation vor. Mithilfe des TZI-Strukturmodells machen wir eine „Tour d´ Horizont“, die weitere wichtige Aspekte der Gesamtsituation zutage bringt: Auf der Sach- und Aufgabenebene werden Veränderungen der Bilanzierungsregeln innerhalb des nächsten halben Jahres zu deutlichem Mehraufwand führen, der mit den bestehenden Ressourcen nicht zu bewältigen sein wird. Im Bereich des Teams gibt es zwar die grundsätzliche Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung, letztlich aber schaut jeder zuerst auf sich und versucht, irgendwie über die Runden zu kommen. Es bleibt kaum noch Zeit für Gespräche, und Herrn B. wird bewusst, dass er den persönlichen Kontakt zu seinen Mitarbeitern teilweise verloren hat. Dies bringt ihn in wachsenden Widerspruch zu seinem partnerschaftlichen, auf enger Kooperation, Anerkennung und Entwicklung beruhenden Führungsverständnis. Auch im privaten Umfeld steigen offenbar die Spannungen. Seine Partnerin ist mit der bestehenden Situation seit längerer Zeit unzufrieden. Die Lage zuhause sei nach zum Teil heftigen Auseinandersetzungen jetzt beunruhigend still geworden, was B entlastet, aber auch beunruhigt.

B beschreibt seine persönliche Situation als alltägliche Flucht nach vorn. Einerseits setzen ihn die täglichen Anforderungen und der Zwang zum Erfolg unter Druck, andererseits spürt er immer wieder die Grenzen seiner Kraft und seiner Konzentration. Er will keine Schwäche zeigen und fürchtet, bei einer stärker Unterstützung einfordernden Haltung dem Vorstand gegenüber das gleiche Schicksal zu erleiden wie viele seiner Kollegen. Die Gesamtsicht auf seine Situation hat den Ernst seiner Lage und die Gefahr einer Eskalation sehr deutlich gemacht: Es hilft nicht weiter stillzuhalten, um Risiken zu vermeiden. Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass B. sich nahezu an der Grenze seiner psychischen Belastbarkeit befindet. Herr B. will jetzt mit meiner Hilfe konkrete Handlungsoptionen entwickeln.

Das erste und wichtigste Anliegen ist für ihn im Moment die Stabilisierung seiner persönlichen und beruflichen Situation. Entsprechend formuliert er als sein erstes Schlüsselthema: *„Was kann ich tun und wo finde ich Unterstützung, um meine innere und äußere Stabilität zu stärken und die Eskalation meiner Situation zu verhindern?“*

Daraus entsteht eine Reihe von gemeinsam entwickelten Ideen, von denen B sich einige zur Umsetzung auswählt. Er will sich einen Tag freischaufeln und unter dem Motto „was passiert wenn nichts passiert?“ und seine Lage und ihre Risiken und Möglichkeiten genau analysieren. Dann will er den Ursachen seiner „gelegentlichen Schlaflosigkeit“ bei seinem Hausarzt auf den Grund gehen. Eine weitere Idee aus dem Coaching ist, ein Moratorium mit seiner Partnerin auszuhandeln, das ihm Zeit gibt für weiter reichende Entscheidungen. Auch diese will B. umsetzen. Nach zwei Stunden vertagen wir uns und vereinbaren ein weiteres Treffen in drei Wochen, als nächste Station eines längeren Coaching-Prozesses. Bei diesem Termin soll es um konkrete Entlastungsmöglichkeiten für ihn im Betrieb gehen.

Kommentar:

Die „Stunde der Wahrheit“ in der Startsituation des Coaching hat Herrn B. ordentlich durcheinander gerüttelt. Gleichzeitig hat sie ihn aber klar mit den Folgen des „weiter so“ konfrontiert und aus dem Muster der „Flucht nach vorn“ gerissen. Meine fragende, empathische aber auch mahnende Konfrontation mit sich selbst und seiner Lage weckte seinen Ehrgeiz. Er will es schaffen, seine Situation zu ändern, und er entwickelte erste Schritte, um trotz Erwartungsdruck und Katastrophen-Ängsten künftig besser für sich selbst zu sorgen. Damit hat B. einen Schritt heraus aus der Verleugnung seiner Situation getan, die eine Veränderung bisher behinderte: „Auch wenn sie nachts nicht mehr schlafen können, im Job funktionieren sie perfekt“ (Beck 2010 S. 36). In den weiteren Treffen wird es darum gehen, die Einsicht in die Notwendigkeit einer Veränderung zu festigen und B. anzustoßen, ein Zeichen zu setzen und entgegen dem Sog des Alltags konkrete Schritte zu unternehmen. Erste Erfolge könnten sein Selbstbewusstsein und seine noch auf schwachen Füßen stehende Entschlossenheit zu stärken.

Die Fortsetzung des Coaching beginnt mit einer positiven Nachricht: Der Vorschlag von B an seine Partnerin hatte eine unerwartete Wirkung: Sie war überrascht, dass er nach einer langen Zeit des Verharmlosens zum ersten Mal die Unhaltbarkeit seiner Situation für sich selbst und für die Beziehung anerkannt habe. Wenn er grundsätzlich zu Veränderungen bereit sei, könnte sie ihrerseits auch noch weiter Geduld aufbringen. Darauf entwickelte sich offenbar ein gutes, für B. entlastendes Gespräch an. Dagegen hat der Arztbesuch noch nicht stattgefunden, und für die Analyse der Situation hat B. sich offenbar nur einen knappen halben Tag Zeit genommen. Dennoch habe sie zu einer Versachlichung seiner Befürchtungen geführt, wie B. formuliert.

Ich knüpfe zunächst an die Verhaltensmuster „Vermeidung von Konflikten mit Autoritäten“ und „Flucht nach vorn in die Arbeit“ an und B. entdeckt im Rückblick einige Parallelen und Zusammenhänge in seiner Biografie. Er äußert, es sei ihm überhaupt nicht recht, dass er hinter seinem Rücken von seinen alten Verhaltensmustern geleitet werde. Er sei gespannt, was da sonst noch alles auftauchen würde. B. fragt sich, wie er das wohl ändern könnte. Es entsteht die Idee, auf seinem täglichen Heimweg einen Moment der Selbstreflexion zu beiden Mustern zu etablieren, um seine Sensibilität zu stärken und Anstoß zur schrittweisen Veränderung zu geben.

Wir folgen jetzt der Spur der Konfliktvermeidung und untersuchen ihre Folgen für die aktuelle Situation von B und der gesamten Abteilung. B wird klar, dass er mit seiner Vermeidungshaltung seiner Führungsverantwortung nicht gerecht wird, weder in der Sache, noch gegenüber dem Unternehmen, denn er steuert wohl auf einen Crash zu. Auch nicht gegenüber seinen Mitarbeitern, denn er wird ihnen nicht gerecht. Und genauso wenig wird er sich selbst und seinen Werten gerecht. Ohne Konfrontation des Vorstandes mit der aktuellen, sich zuspitzenden Lage der Abteilung gibt es keine Chance auf eine substanzielle Verbesserung. Aber wie gefährlich ist diese Konfrontation für ihn? Und wie lässt sich diese Gefahr reduzieren? Ein zweites Schlüsselthema bringt Bewegung in den Prozess des

Zögerns und Abwägens: Wie kann ich den Vorstand für notwendige Unterstützungsschritte gewinnen, ohne meine Position grundsätzlich zu gefährden?

Jetzt entstehen eine Reihe konkreter Fragen, auf die es gilt Antworten zu finden: Wie will B. dem Vorstand die Situation in ihrer Dramatik beschreiben und belegen? Was will er konkret fordern und vorschlagen, was ist objektiv notwendig? Welche Risiken geht er ein und was ist das Schlimmste, was passieren könnte? Welche Vorbehalte, Zweifel und Ängste stehen zwischen dem Vorhaben und seiner Umsetzung?

Vor dem Ende der Sitzung entsteht einen grober Plan zum taktischen Vorgehen, ich vermittele B. eine Technik der konstruktiven Konfrontation. Letzte Zweifel werden besprochen, der Entschluss, zu handeln und Risiken in Kauf zu nehmen, festigt sich. Jetzt handelt es sich nur noch um die Frage des richtigen Moments.

Für B. geht es damit einerseits um einen emanzipatorischen Schritt gegenüber seinen Vorgesetzten, mit fundierten Argumenten, mit einer guten Chance und überschaubaren Risiken, und noch jeder Menge Herzklopfen. Andererseits wird ihm bewusst, dass er sich in Sachen Mut und Konfrontationsfähigkeit jetzt mit sich selbst auseinandersetzen muss. Dieser Gedanke stärkt seine Entschlossenheit. Ich äußere abschließend die Frage, ob es B. leichter fällt, für seine Mitarbeiter zu kämpfen als für sich selbst. Nach einigem Nachdenken bejaht er dies, und wir halten dies als weiteres *Thema* fest.

Kommentar:

In der Reflexion über sich selbst ist B. auf wichtige Verhaltensmuster gestoßen, und es ist ihm gelungen, diese anzuerkennen und Spuren ihres Entstehens zu lokalisieren. Ihm wurde klar, dass er in wichtigen Situationen von falschen inneren Mustern geleitet wird. Hier, im Kernbereich der Chairpersonship, will er vorankommen und in seiner Leitungsverantwortung auch nach außen klarer Stellung beziehen. Er fordert sich nach einer Phase des Zögerns selbst zur „Emanzipation“ heraus. Doch treibt er sich nicht in eine „heldenhafte“ Konfrontation mit dem Vorstand, sondern sucht einen taktischen und dennoch authentischen Weg des begrenzten Risikos. Gleichzeitig unternimmt er in meinen Augen unausgesprochen einen Test: Wird der Vorstand die Realitäten anerkennen oder ihn als Überbringer schlechter Nachrichten abstrafen? Wird er ihn unterstützen oder auf dem Rücken von B. und seinen Mitarbeitern an der harten Konsolidierungslinie festhalten? Damit sind für B. wichtige Wertfragen der Führung im Spiel. Latent deuten sich schon die noch grundsätzlicheren Fragen an, die vorläufig nicht auf der Tagesordnung stehen, aber dennoch schon angestoßen sind und innerlich nachwirken: Passe ich noch in dieses Unternehmen? Wie will ich leben? Wie verändert sich mit dieser Frage mein Verständnis und mein Konzept von Beruf und Karriere?

Wir machen einen Zeitsprung von drei Monaten. B. ist vom Vorstand mit einigen halbherzigen Verbesserungen abg gespeist worden, die sich gut anhören aber keine substantielle Verbesserung darstellen. B. kämpft jetzt auf verschiedenen Ebenen: Der Ebene der Bewältigung des Alltags und den Widersprüchen zwischen Führungsverständnis und Realität, der Ebene der wachsenden Unzufriedenheit mit seiner Situation und der Angst vor einem Rückfall in alte Muster und der Ebene der allmählich zurückkehrenden Spannung in der Partnerbeziehung. Die im Kommentar benannten grundsätzlichen Fragen sind jetzt ausgesprochen, aber noch lange nicht vertieft oder beantwortet. Davor schreckt B. noch zurück, und gleichzeitig ist für ihn das Thema seiner beruflichen Perspektive im Unternehmen in den Vordergrund gerückt. Wir arbeiten jetzt auch an seinen Zukunftswünschen und Zukunftsoptionen. In dieser Phase beginnt B. sich auf dem Markt nach Alternativen umzusehen. Ob er sich im Fall des Falles nach seiner langen Unternehmenszugehörigkeit tatsächlich zu einem Wechsel entschließen würde, erscheint mir

allerdings unsicher. Als Basis für die anstehenden Entscheidungen müsste es jetzt um grundsätzliche innere und dann auch äußere Fragen gehen. In meinen Augen muss Herr B. jetzt die Prioritäten verschieben und sich wirklich die notwendige Zeit für sich selbst nehmen.

In dieser Situation erreicht B. aus einer der Konzerngesellschaften ein Angebot: Er soll die Integration eines neu akquirierten Unternehmens in den Konzern übernehmen. Diese Aufgabe bedeutet einen Karrieresprung, und sie ist mit einer umfangreichen Reisetätigkeit verbunden. B. zögert. Wir arbeiten im Coaching intensiv an dieser Entscheidung. Die rationale Interessenabwägung von Vor- und Nachteilen ergibt die Tendenz für einen Wechsel. Aber es wird auch deutlich, was sich alles nicht verändern wird, vor allem auch im Blick auf die berufliche Belastung. In einem zweiten Schritt arbeiten wir in einer weiteren Sitzung mit einer Methode des „Inneren Team-Dialogs“ nach dem gedanklichen Konzept von *Ruth C. Cohn*. Die Mitglieder des Teams werden identifiziert, sie kommen zu Wort, und zum Teil ins Gespräch miteinander. Dabei überwiegen die warnenden Stimmen. B. kann sich noch nicht entscheiden und er will die Sache überschlafen. Auch ein Gespräch mit seiner Partnerin steht dazu noch aus. B. will sich wegen eines neuen Termins kurzfristig bei mir melden.

Vier Tage später erhalte ich eine Nachricht von Herrn B.: Er habe sich jetzt doch kurzfristig entschlossen, die neue Position zu übernehmen. Durch verschiedene Umstände sei ein aktueller Entscheidungsbedarf entstanden, und er sei jetzt froh, dass die Sache entschieden sei. In vierzehn Tagen würde er seine alte Aufgabe übergeben und die Verantwortung für den Integrationsprozess übernehmen. Mir stellt sich die Frage, ob B. damit ein weiteres Mal die Flucht nach vorn angetreten hat.

Der Zeitdruck ist für Herrn B. mit dem Stellenwechsel nicht geringer geworden. Wir vereinbaren eine Stunde zur Reflexion des Coaching-Prozesses, in der wir Schritte und Themen des Coaching gedanklich nachvollziehen und die persönlichen Herausforderungen für die Zukunft thematisieren. Am Ende steht ein gegenseitiges Feed-back, in dem Herr B. sich bedankt und betont, wie wichtig diese Begleitung für ihn war. Aber ich nehme wahr, dass er ist gedanklich nicht mehr ganz beteiligt ist. Es wird deutlich, dass er jetzt gerne Abstand gewinnen möchte. Weil sich sein Arbeitsort ändert, will B. das Coaching zunächst nicht fortsetzen.

„Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich“ (Cohn 1974, S. 150). Diese Sätze aus dem dritten der *Axiome* von *Cohn* lesen sich wie ein Leit-Thema des oben beschriebenen Coaching-Prozesses. Die Zusammenarbeit beginnt mit dem Blick von Coach und Coache auf die sich zuspitzende Ausgangssituation und damit als eine öffnender, zugleich konfrontierende und ermutigende Entwicklung. Sie setzt sich fort mit der Analyse innerer und äußerer Handlungsspielräume. Der Coache wagt erste Erweiterungsschritte ins offene Gespräch mit der Partnerin und dann in die Konfrontation mit dem Vorstand. Der Prozess endet später aber mit dem schnellen Schritt des Coache hinein in eine neue Position. Dieser verändert seine Lage zwar, aber wohl nicht substantiell. Er verbleibt in der Sicherheit und den Zwängen des Unternehmens, in dem er „aufgewachsen“ ist. Der weitere Weg ist offen. Hilfsmittel der Klärung ist das *Strukturmodells der TZI*, das als mehrdimensionale Landkarte der Analyse zur Wirkung kommt und im weiteren Verlauf des Coaching-Prozesses immer wieder im Spiel ist.

Der TZI-Coach begleitet den Klienten einerseits dabei, sich seiner Grenzen und ihrer Veränderbarkeit bewusst zu werden. Er hilft ihm immer wieder, sich seine Gefühle bewusst zu machen, die Risiken abzuschätzen, sich Veränderungsperspektiven zu eröffnen und konkrete Mittel und Methoden zur Überschreitung der Grenzen ins Neuland zu finden. Bei der intensiven Beschäftigung des Coache mit seiner Situation und mit sich selbst wechselt der Focus ständig zwischen den äußeren Bedingungen von beruflichem und privatem

Umfeld mit den inneren Fragen der Persönlichkeits- und Verhaltensmuster, der Gefühle und Ängste, der Wertvorstellungen und Ziele. Sie beeinflussen sich gegenseitig im Sinne einer intensiven wechselseitigen Abhängigkeit. Genauso wird auch die gegenseitige Bedingtheit von Lebensgeschichte, aktuellem Geschehen und Zukunftsgestaltung deutlich und zeigt Wirkung zeigt.

Kernthema des TZI-Coaching ist die *Chairpersonship*. In unserem Fall wird dem Coache beispielsweise bewusst, dass er einen Teil seiner Führungsverantwortung für sich selbst und für seine Mitarbeiter aus der Hand gegeben hat. Er ist zum Getriebenen geworden, und er wird sich, will er hier grundsätzlich umsteuern, mit seinem Verhältnis zu Autoritäten und zur Macht auseinandersetzen müssen. Zuerst geht es um seinen grundsätzlichen Willen, das Steuer und damit das eigene Schicksal verantwortlich in die Hand zu nehmen. Dann folgt die Herausforderung, sich ermutigt durch den Coach in einem entschlossenen und dennoch realistisch abwägenden Emanzipationsprozess zu bewähren und zu verändern.

Das *Chairperson-Prinzip* findet sich in doppelter Hinsicht in jedem TZI-Coaching-Prozess: Es geht *konkret* um das Erreichen von Handlungsfähigkeit in der schwierigen Situation, die die Führungskraft ins Coaching einbringt; und es geht *grundsätzlich* um die Ausweitung von Selbstsicherheit, Handlungsfähigkeit und Verantwortlichkeit der Person, zuerst in ihrer Berufsrolle als Führungskraft, und dann auch in ihren anderen Lebensbereichen. Der Coache macht sich mit Hilfe des Coachs die objektiven Bedingungen und Interdependenzen seiner Lage klar; er erkennt sie an, um auf dieser Grundlage als autonome Person seine Entscheidungen zu treffen und seine Rollen verantwortlich zu gestalten. Die prinzipielle *Autonomie* des Coache gilt im TZI-Coaching mit gleicher Konsequenz auch gegenüber den Vorschlägen und Interventionen des Coachs. Der Coache hat die Verantwortung und trägt die Konsequenz, ob er sie nun annimmt oder ablehnt.

Die Wiedergewinnung oder Erweiterung der Handlungskompetenz durch Beratung ist, im Sinne der Unterstützung von Selbstbestimmung, einzubinden in die grundlegende Respektierung der lebenspraktischen Autonomie des Klienten (...) und selbst dann, wenn er von den Überlegungen und Vorschlägen des Beraters Gebrauch macht, muss es seine Entscheidungskompetenz sein, die den 'fremden' Ratschlag in die eigene Sinndeutungen einbezieht (Lotz 2007, S. 22).

Coaching nach TZI ist durch eine klare und transparente Struktur gekennzeichnet. Basis ist ein Kontrakt mit vereinbarten Zielen. Aus dem Prozess des Coaching heraus entstehen für jede Stunde *Einzel-Themen*, die diesen Prozess leiten und die den Interventionen des Coachs und vor allem dem Veränderungshandeln des Coache Inhalt, Richtung und immer wieder neue Anstöße geben. Rubner und Lotz beschreiben, wie aus den ersten Anliegen und Fragen des Coache die *eigentlichen* Themen entstehen, wie sie formuliert und dann bearbeitet werden (Lotz 2007 und Rubner 2002), und wie sie sich aufeinander beziehen. Über das formulierte Thema einer Stunde schaffen Coach und Coache aus dem Fluss der Ereignisse und Interaktionen heraus immer wieder einen neuen, konkretisierenden und vorantreibenden Focus. Er ist Grundlage für die Vereinbarung darüber, was jetzt mit welchem Ziel bearbeitet werden soll.

Dieser Focus, also das TZI-*Thema* kann auch als zu bearbeitende Aufgabe am Ende einer Coaching-Stunde stehen. Es wirkt als Brückenbogen zur nächsten Stunde, in der es dann aufgegriffen und seine Wirkung reflektiert wird. Im geschilderten Beispiel wird deutlich, dass sich die Themenstellung im Verlauf des Coaching-Prozesses oft von anfangs noch eingegrenzten „symptomatischen“ Fragestellungen zu grundsätzlichen, existenziellen Fragen entwickelt. Die Auseinandersetzung des Coache mit ihnen ist die Voraussetzung dafür, dass es Schritt für Schritt zu tragfähigen und nachhaltigen Lösungen kommt, die umfassende Wirkung auf seine Aufgabe, auf Situation/Strukturen und auf die Person haben. Über die Themensetzung kann der Coach die *Dynamische Balance* und damit die Synchronizität der Entwicklung im TZI-Dreieck steuern: Neben den pragmatischen Aufgaben und Problemstellungen aus seinem Verantwortungsbereich, die der Coache einbringt (ES), wird der sich verändernde Handlungskontext in den Blick gerückt (GLOBE), Entwicklungsthemen

und Entwicklungsfortschritt der Person werden verfolgt und reflektiert (ICH). Von Zeit zu Zeit oder im Fall von Störungen in der Zusammenarbeit werden auch die Kooperation und die Beziehung zwischen Coach und Coache (WIR) zum Thema.

Die Gestaltung der Beratungsbeziehung zwischen Coache und Coach ist der Tragpfeiler eines fruchtbaren und erfolgreichen Entwicklungsprozesses. Mit dem Prinzip des *Partizipierenden Coaching* setzt die TZI im Unterschied zu einer primär fachlich vorgebenden Führungsberatung und der professionellen Distanz von Psychoanalyse und Gruppendynamik einen neuen Maßstab: Der Coach versteht sich einerseits mit seinem gesamten Sensorium als Resonanzboden für Verhalten und Äußerungen des Coache. Mit seiner empathischen Haltung ermöglicht er tieferes Verstehen und fördert die Qualität und die Stabilität der Beratungsbeziehung.

Andererseits nimmt er den Coache mit in die Distanz der Außenperspektive und erleichtert ihm dadurch die kritische, nüchtern-realistische Betrachtung und Bewertung seiner Situation. Der Coach bringt sich als Person und als Berater authentisch ein, er „gewinnt ein vertieftes Fallverständnis gerade durch das Pendeln zwischen dem unmittelbar Sich-Einlassen und der reflektiven Distanznahme“ (Lotz 2007, S. 34). Der Coache fühlt sich mit seinen Problemen und Fehlern angenommen, akzeptiert und ermutigt. Er wird gleichzeitig als „Mitunternehmer“ des Beratungsprozesses immer wieder in die aktuellen Themen- und Richtungsentscheidungen einbezogen und dadurch in seiner Autonomie gestärkt.

Coach und Coache schaffen sich durch eine regelmäßige gemeinsame *Prozessreflexion* des Coaching die Möglichkeit zu aufbauendem Feed-back und zur Betrachtung ihrer Beziehung, die „als ein Spiegel jener Beziehungen gewertet werden (kann), die zwischen dem Klienten und jenen Personen besteht, mit denen er „draußen“ ein Problem hat“ (Rubner 2002, S. 23). Zusätzlich nutzen sie den gemeinsamen Blick auf den zurückgelegten Weg und auf die eingetretenen Veränderungen zur Bestimmung der künftigen Schwerpunkte und zur flexiblen Anpassung ihrer komplementären Rollen und Verantwortlichkeiten im weiteren Coaching.

Bereichert und belebt durch die Übertragung der enormen Vielfalt der kreativen Mittel und Methoden aus der Gruppenarbeit in die Zweierkonstellation generieren Coach und Coache auf der Grundlage von TZI im partnerschaftlichen Miteinander eine lebendige und ausgesprochen entwicklungs-dynamische, emanzipatorische Form des Life-Coaching.

Literatur

- Beck, S. (2010). Ein Wohnzimmer für die Angst. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 234, 9./10. Oktober 2010, 36
- Buer, F. Schmidt-Lellek, C (2008). Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Cohn, R.C. (1974) Zur Grundlage des themenzentrierten interaktionellen Systems. In: Cohn, Rückert. Das Themenzentrierte Interaktionelle System. Gruppendynamik. Forschung und Praxis, 5 (3), 150-159.
- Cohn, R.C. (1975). Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. Stuttgart: Klett-Cotta
- Cohn, R.C, Farau, A.(1984). Gelebte Geschichte der Psychotherapie, Zwei Perspektiven, Stuttgart: Klett-Cotta
- Gendlin, E.G. (1962). Experiencing and the creation of meaning. A philosophical and psychological approach to the subjective. Evanston: Northwestern University Press
- Greimel, A. (2002) Kollegiales Coaching. Die Vielfalt eines Teams für die Managementberatung mobilisieren. In: AGOGIK 17 (2) Bern: Paul Haupt 28-43
- Hintner, R., Middelkoop, T., Wolf-Hollander, J. (2009) Partizipierend Leiten. In: Schneider-Landolf, M., Spielmann, J., Zitterbarth, W. (Hrsg.), Handbuch der Themenzentrierten Interaktion (183–189). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kanitz, A. von (2009). Einführung zu den Axiomen und Postulaten. In: Schneider-Landolf, M., Spielmann, J., Zitterbarth, W. (Hrsg.), Handbuch der Themenzentrierten Interaktion (78 – 79), Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kroeger, M. (1983). Themenzentrierte Seelsorge. Stuttgart: Kohlhammer
- Langmaack, B. (2001). Einführung in die Themenzentrierte Interaktion TZI. Weinheim: Beltz
- Lotz, W. (2007). Beratung auf der Grundlage der TZI. In: Lotz, W., Wagner, C. (Hrsg.) Themenzentrierte Interaktion in der Beratung und in therapeutischen Prozessen. Stuttgart: Grünewald/Schwabenverlag (11-38)
- Lotz, W., Wagner, C. (Hrsg.) (2007).Themenzentrierte Interaktion in der Beratung und in therapeutischen Prozessen. Stuttgart: Grünewald/Schwabenverlag
- Matzdorf, P., Cohn, R.C., (1983). Themenzentrierte Interaktion. In: Corsini, R.J. (Hrsg.), Handbuch der Psychotherapie Bd. 2. Weinheim: Beltz
- Ockel, A., Cohn, R.C. (1981). Das Konzept des Widerstands in der Themenzentrierten Interaktion. In Petzold, H. (Hrsg.), Widerstand. Ein strittiges Konzept in der Psychotherapie. Paderborn: Jungfermann
- Raguse-Stauffer, B., Raguse, H. (1980). Ein TZI-Modell der Supervision. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 15 (1), 79-90.
- Ratsch, S., Reichert, H. (1991). Praxis und Theorie einer TZI-Supervision. In: Themenzentrierte Interaktion 5 (2).
- Reiser, H (1995), TZI als pädagogisches System. In Reiser, H. Lotz, W., Themenzentrierte Interaktion als Pädagogik (S. 11-53), Mainz: Grünewald
- Rubner, A. (2002) TZI und Beratung. Zur Erarbeitung des Themas eines Beratungsgesprächs. In: Themenzentrierte Interaktion, 21 (1) 18-31
- Röhling, J.G., (2009). TZI als Lebenskunst. In: Schneider-Landolf, M., Spielmann, J., Zitterbarth, W. (Hrsg.), Handbuch der Themenzentrierten Interaktion (222–227). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Schneider-Landolf, M., Spielmann, J., Zitterbarth, W. (Hrsg.) (2009) Handbuch der Themenzentrierten Interaktion. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Spielmann, J. (2009). Dynamische Balance. In: Schneider-Landolf, M., Spielmann, J., Zitterbarth, W. (Hrsg.), Handbuch der Themenzentrierten Interaktion (141–146). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht