

Generative Leadership: Das transformationelle Leitungskonzept der TZI

Ivo Callens

1. Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion, von der Themenzentrierten Interaktion zur Generative Leadership

Die Theorie und die Praxis der Themenzentrierten Interaktion befinden sich permanent in Entwicklung. Die Weiterentwicklung des TZI-Systems zum Konzept *Generative Leadership* geht zudem mit einer tiefgreifenden und zeitgemäßen Neudefinition des TZI-Systems einher: *TCI reconsidered*. Eine Transformation des TZI-Modells als solchem drängt sich auf, damit es (auch weiterhin) wirklich von Bedeutung sein kann in einer Gesellschaft, die sich seit fast zwei Jahrzehnten selbst in einer tiefgreifenden Transformation befindet (Callens et al., 2003; Callens, 2004, 2005). »Jede Neuentwicklung [...] entsteht aufgrund einer inneren und äußeren Dynamik« (Farau u. Cohn, 1984, S. 255). Mit diesen Worten leitet → Cohn die Beschreibung einer entscheidenden Wendung in der Psychotherapie, das Entstehen der Gruppentherapie, ein, welche in der Erweiterung, gemeinsam mit der Erlebnistherapie und den jahrelangen Erfahrungen mit den Gegenübertragungsworkshops zur Erfindung der Themenzentrierten Interaktion führen sollte. Cohn lässt uns in dem Buch »Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion« an ihrer eigenen Transformation von der Psychoanalytikerin und Therapeutin einzelner weniger zur experientiellen Pädagogin vieler teilhaben (Cohn, 1969, 1975). Intensive Netzwerk-Interaktionen, wie sie damals auf den Kongressen und vor allem den Workshops der neu gegründeten American Academy of Psychotherapists (AAP) mit progressiven Kollegen zustande kamen, haben dazu geführt, dass sie die Neuerungen miterleben und sogar mitgestalten konnte. Hier wurde Cohns eigene innere Dynamik genährt. Das Ganze war ein lebendes Lernnetzwerk *avant la lettre*. Hier wurde gemeinsam Wissen generiert, zu dem Zeitpunkt glücklicherweise noch nicht durch Theorien über Wissensmanagement behindert. Es war ein rein organisches Geschehen, man hatte das Bedürfnis, auf der Suche nach neuen Wegen abseits der Psychoanalyse und dem Behaviorismus, voneinander zu lernen (Callens, 2005). Der Weg, den die Beteiligten suchten, sollte effektiver und humaner sein. Der humanere Wind wehte von Kalifornien (Esalen) bis nach New York. Cohn hatte das Gefühl, von Wellen getragen zu werden und gleichzeitig aus eigener Kraft zu schwimmen. Das, was die jungen Menschen mit den Blumen und den langen Haaren gegen die Gewalt unternahmen, »stand für das Nein gegen die *Entfremdung vom Leben* und für das Ja zum

Menschsein – mit *Sinn, Sinnen und Sinnlichkeit*« (Farau u. Cohn, 1984, S. 292 f.) (→ Historische und politische Grundlagen). Das ist die äußere Dynamik.

Aus soziologischer Sicht betrachten wir diese gelebte Geschichte als Episode, die in einer erkennbaren gesellschaftlichen Phase, den sogenannten Sechziger oder Siebziger Jahren eingebettet ist, ein → Globe, der eine tiefgehende Veränderung erfahren hat. Das Entstehen der Generative Leadership in unserem Zeitkontext wurzelt ebenfalls in einem tief veränderten Globe, nämlich in jener gesellschaftlichen Transformation, die in den letzten eineinhalb Jahrzehnten des letzten Jahrhunderts ihren Anfang genommen hat.

Im letzten Jahrhundert lassen sich aus soziologischer Perspektive drei transformationelle Perioden benennen. Diese gehen jeweils mit gesellschaftlich-ökonomischen Entwicklungen einher, wobei jede Periode darüber hinaus ein eigenes, übergeordnetes Thema zeigt. Ein verkürzter Überblick (der der Leadership-Studie von Callens et al., 2003, entstammt; vgl. auch Lang-Korgen in: Hahn et al., 2001):

Die erste transformationelle Periode: *Bewegung und Dynamik* (ca. 1895 bis ca. 1913). Die industrielle Revolution bringt als Folge der Erfindung der Dampfmaschine die Gesellschaft in Bewegung. Der Film wird erfunden und die extravagante Art Nouveau zum Leben erweckt. Leiter sind »große Männer« (Great Men) und Organisationen sind gleich Maschinen. Die mechanistische Sicht des Taylorismus hält Einzug mit jener kausal-linearen Denkweise, die Charlie Chaplin in seinem Film »Modern Times« anprangert. In diesen Zeitzusammenhang fällt Freuds Entwicklung seiner außergewöhnlich innovativen psychodynamischen Sicht auf die menschliche Psyche (→ Psychoanalytische Grundlagen). Der Kampf um die Loslösung vom »linearen Ursache-Folge-Denken« nimmt in dieser Periode von Bewegung und Dynamik endgültig seinen Anfang.

Die zweite transformationelle Periode: *Wachstum und Veränderung* (ca. 1957 bis ca. 1974). Wirtschaftliches Wachstum, Entstehung und Blüte der Rock- und Popmusik, der Abschuss der ersten Sputnik als Beginn des Zeitalters der Raumfahrt, die Mai-Revolte 1968 in Paris als virtuelles Epizentrum, Anti-Pädagogik, Anti-Psychiatrie, kritische Psychologie und Soziologie: der Diskurs Therapeut – Patient beziehungsweise Lehrer – Schüler oder Chef – Mitarbeiter kippt in eine horizontale Beziehung. Hierarchie wird von nun an endgültig in Frage gestellt. Demokratische Führungsstile und die Ausrichtung auf die vielfältigen Möglichkeiten des Menschen (Maslow) werden populär. Die Humanistische Psychologie, in der den Encounter-Gruppen und dem persönlichen Wachstum ein hoher Stellenwert zukommt, erobert die westliche Welt. In diese Periode fällt Cohns Veröffentlichung ihrer sehr ursprünglichen und erneuernden TZI-Idee und ihres Konzepts → *Lebendiges Lernen* (*living learning*).

Die dritte transformationelle Periode: *Turbulenz* (ca. 1984 bis ca. 2002). Die Einführung des Personal Computers und die Entstehung des Internets, der Fall der Berliner Mauer als virtuelles Epizentrum und als Nachbrände der Anschlag auf die Twin Towers und mehrere unerwartete Revolutionen. Die ebenfalls unerwarteten ökonomischen Krisen, die auf eine breite wirtschaftliche Neuordnung

zwischen Ost und West hinweisen, einschließlich schwächer werdender westlicher Ökonomien, begleiten diese Prozesse. Der Wunsch nach Innovation und einem neuen Leitungsverständnis in diesem nicht mehr vorhersehbaren und durch Komplexität chaotisch erscheinenden Globe, artikuliert sich laut und deutlich. Gefragt ist eine neue Führungskultur in allen Bereichen unserer Gesellschaft, die ihrerseits im Begriff ist, sich zu einer Gesamtheit aus sich selbst organisierenden Interaktions-Netzwerken zu entwickeln. Dabei prallen Denkmodelle aufeinander, die die Realität unterschiedlich wahrnehmen und bewerten. Das berührt die Identität vieler Institutionen und es berührt jeden Einzelnen als Individuum.

2. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse

Dort, wo im letzten Jahrhundert die Psychoanalyse und die experientiellen Psychotherapien (Erlebnistherapien) die Geburt der TZI begleitet haben, sind in dieser letzten Periode neue theoretische Erkenntnisse gewachsen, die sich in hohem Tempo miteinander verbinden. Diese untermauern die Annahme, dass die Transformation des TZI-Systems zur *Generative Leadership* eine Antwort auf die Entwicklungen in unserem Globe geben kann.

Das Systemdenken in all seinen Facetten hat sich zu einem der wichtigsten Paradigmen in unserem Zeitgeschehen entwickelt. Die jüngsten Entwicklungen des Systemdenkens verlaufen dabei parallel zu den fortschreitenden Erkenntnissen aus der Chaos- und Komplexitätstheorie. Als Nährboden gilt auch die Biologie mit ihren erneuernden Erkenntnissen darüber, was Leben hervorbringt (generiert) und unter welchen Bedingungen lebende Systeme sich selbst organisieren (Selbstorganisation) und transformieren (vgl. Waldrop, 1992).

Das Systemdenken repräsentiert eine uralte Grundwahrheit über das Mysterium des Lebens, die auch Cohn erkannte, nämlich, dass wir als einzelne Systeme nur denkbar sind als Teil größerer Systeme. Lebende Systeme sind in ihren wechselseitigen Beziehungen als Teile größerer Gesamtheiten permanent dabei zu wachsen und sich zu verändern. »Das Teil ist ein Ort, an dem das Ganze präsent ist« (Senge et al., 2004, S. 7). Ein Wahrnehmen aus dem Ganzen heraus zeigt in einer persönlichen intimen Beziehung neben dem, was wir sehen (Ich-Du bei Buber), auch dasjenige, was geschehen will (synchronicity; Jaworski, 1996). Die Generative Leadership lädt zu diesem Wahrnehmen aus dem großen Ganzen (wholeness) ein (vgl. Bohm, 1980) und dazu, von dort aus unsere Aufmerksamkeit auf den transformationellen Prozess, der hinter dem liegt, was wir sehen, zu richten (sensing). Das Resultat sind Aktionen, die dem Ganzen aus dem Wahrnehmen, Fühlen, Denken und Verbundensein mit dem Universum heraus dienen.

Die oben aufgeführten Erkenntnisse konvergieren mit einem anderen relevanten Paradigma, dem organisationalen Lernen. Dieser Punkt innerhalb der Organisationstheorie ist seit der zweiten Periode bis heute mit gewachsen (von Argyris u. Schön, 1978, bis Senge, 1990). Eine lernende Organisation ist ein System, das sich nicht nur an neue und verändernde Umgebungen anzupassen weiß, sondern

auch in der Lage ist, Zukunft zu generieren. Damit wird sowohl auf den Daseinszweck (purpose), den Organisationen aufgrund ihrer Vision und Mission realisieren wollen, hingedeutet – ihr Beitrag zum größeren Ganzen wie Gemeinschaften und letztendlich unser ganzer Globe – als auch auf ihre Überlebenschancen in diesen Umgebungen (De Geus, 1997). Auch diese Erkenntnisse deuten auf tiefergehende Prozesse des Lernens und Lebens hin – sowie auf ihre gegenseitige Implikation.

In der Generative Leadership werden menschliche Organisationen, einschließlich uns selbst als Teil solcher Systeme, als lebende Systeme betrachtet, die unaufhörlich in interdependenten, sich selbst generierenden Interaktions-Netzwerken lernen. Sie sind ihrerseits Teil von größeren (Netzwerk-)Einheiten und als solche mit diesen in Interaktion. Zwischen diesen Netzwerken und innerhalb einzelner Netzwerke entsteht unter bestimmten Voraussetzungen eine Form von Komplexität in den Interaktionen, die dazu führen kann, dass sich das Interaktionsmuster und der Charakter des gesamten Systems plötzlich verändern. Dann transformiert sich das Interaktionssystem *als Ganzes* und verändert sowohl seine Umgebung als auch die Einzelteile des Systems. Dieser Prozess kann be- und geleitet werden. Systemisch gesehen handelt es sich dabei um einen *ökologischen* Prozess (Capra, 1996).

Die Generative Leadership, die auf den Prinzipien des living learning beruht, liefert – sofern diese neuen Erkenntnisse im Handeln (doing) und Sein (being) verinnerlicht werden – einen wesentlichen Beitrag zu einer zukunftsfähigen, nachhaltigen Gesellschaft (sustainable society). Dazu der Gründer des Worldwatch Institutes und des Earth Policy Institutes, Lester Brown: »eine zukunftsfähige, nachhaltige Gesellschaft ist eine Gesellschaft, die ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen kann, ohne den Möglichkeiten späterer Generationen zu schaden«. Das ist es, was Cohn mit »*generativen, lebensfördernden Themen*« meinte (Farau u. Cohn, 1984, S. 355) (→ Es), die das TZI-System als eine Art *generatives Kernsystem* hervorgebracht hat (Matzdorf u. Cohn, 1992, S. 53).

3. TZI neu definiert: Generative Leadership

Als TZI noch *Theme-Centered Interactional Method* hieß, erschien Cohns Artikel »The Existential Leader« (Cohn, 1975a). Darin ging es um die Leitung von *Gruppen*, einschließlich der Hilfsregeln für die Interaktion. Die Entdeckung der die individuelle Ebene überschreitenden Interaktionsdynamik in einer Gruppe – hier spielten die Studien Lewins eine entscheidende Rolle – führte zu der damaligen Zeit zu einem wichtigen neuen Wissensgebiet, der Gruppendynamik. Die Gruppendynamik als solche ist als Entwicklung, die zur zweiten Periode gehört, jetzt in den Hintergrund getreten. Heute ist uns bewusst, dass sich Leitung in wechselnden, manchmal virtuellen Gruppen oder Teams und in komplexen Interaktions-Netzwerken manifestiert.

Das bringt uns zu den wichtigsten unterscheidenden Kennzeichen von Generative Leadership:

- Generative Leadership steht für das transformationelle Leitungs-konzept der Themenzentrierten Interaktion. Es ruft – durch eine Diversität von zentrierten Interaktionen – Transformationen und innovative Lern- und Veränderungsfähigkeiten bei einzelnen Personen und innerhalb von Interaktionssystemen wie Teams, Organisationsverbänden und Gemeinschaften hervor.
- *Konzeptuell* geht Generative Leadership von einem systemdynamischen Zusammenhang der vier Komponenten (Ich, Wir, Es, Globe) auf vier Ebenen (der physischen, emotionalen, mentalen und spirituellen Ebene) aus. Wenn die Abstraktion »Ich« gelebt wird, wird sie zur *Chairperson*, der Globe wird zum *Kontext*, »Wir« zu konkreten *Interaktionen* und »Es« wird zu *Lebenden Themen* (Abb. 1).

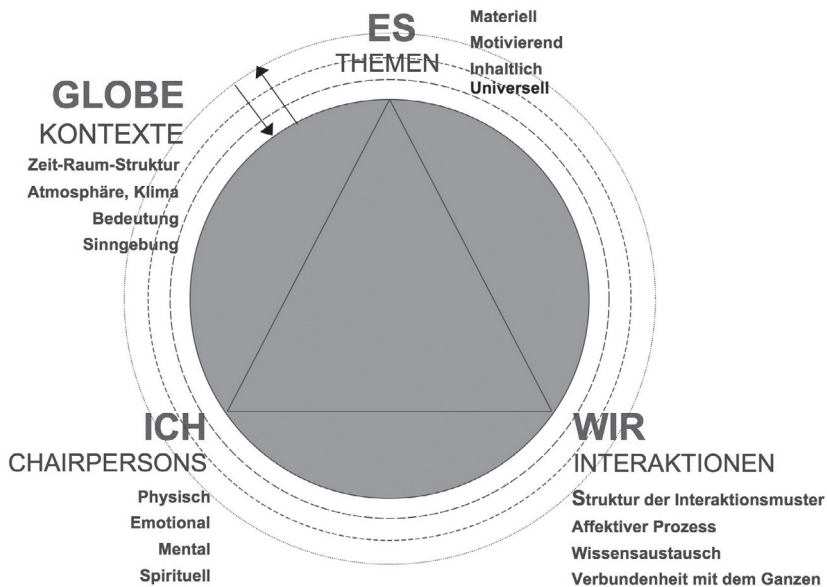


Abbildung 1: Generative Leadership (konzeptuell): Der system-dynamische Zusammenhang der vier Komponenten auf vier Ebenen – © Callens/Centre for Generative Leadership

Das Ganze ist eine systemische Konfiguration. Sobald sich etwas bei einer der vier Komponenten oder auf einer der vier Ebenen verändert, verändert sich damit die Konfiguration als Ganzes und in seinen Einzelteilen. Dadurch wird dieser Leitungs-kompass zu einem kraftvollen und sich wesentlich unterscheidenden Konzept.

- *Operationell* wird um das Thema eine Vielfalt (variety) von inspirierenden Interaktionen generiert, und diese Interaktionen generieren wieder neue Themen. Jede Chairperson loggt sich auf so vielen Ebenen wie möglich auf die Themen ein und bringt sich selbst in Interaktion (Abb. 2).
- Der system-dynamische Zusammenhang der vier Komponenten auf den vier Ebenen ergibt einen Grundplan für 16 Leitungskompetenzen (Tab. 1).

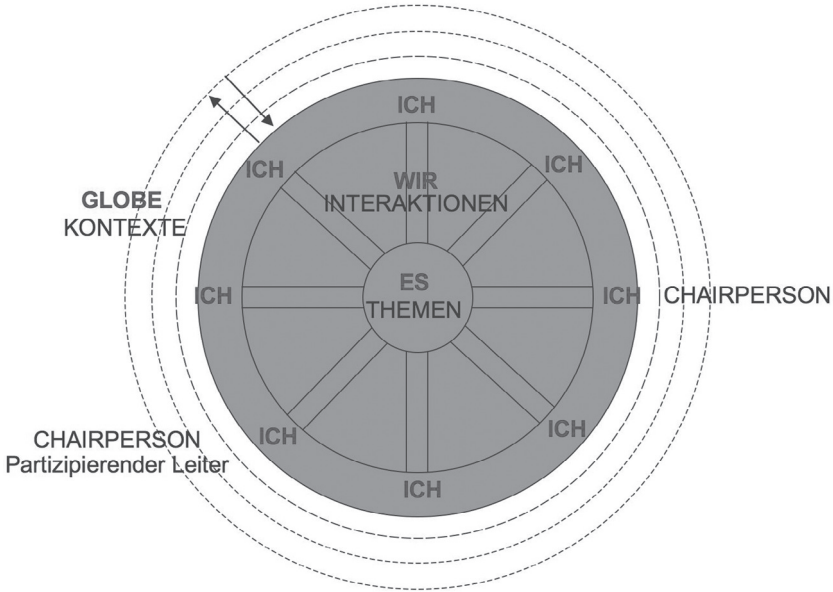


Abbildung 2: Generative Leadership (operationell): Jede Chairperson loggt sich auf so vielen Ebenen wie möglich auf die Themen ein und bringt sich selbst in Interaktion – © Callens/Centre for Generative Leadership

Tabelle 1: Generative Leadership: Grundplan der Kompetenzen

| Die vier Komponenten der TZI-System ▶ | ICH CHAIRPERSONS Eigenverantwortung | WIR INTERAKTIONEN Interpersonale Sensibilität | ES THEMEN Ergebnis-Orientierung | GLOBE KONTEXTE Umweltbewusstsein |
|---------------------------------------|---|--|------------------------------------|-------------------------------------|
| Ebenen ▼ | nach innen/ nach außen | nach innen/ nach außen | nach innen/ nach außen | nach innen/ nach außen |
| Physisch | Das Körperliche (awareness) | Kommunikations-Struktur und Interaktionsmuster | Physisch-materielle Form | Physische Zeit-Raum-Struktur |
| Emotional | Das Gefühl (emotion) | Affektiver Prozess | Das Motivierende | Emotionales Klima und Atmosphäre |
| Mental | Das Kognitive (consciousness) | Wissensaustausch | Das Inhaltliche | Bedeutung |
| Spirituell | Beseelung, Leidenschaft, Inspiration (spirit) | Verbundenheit mit dem Ganzen | Wahrnehmung aus dem Ganzen | Sinngebung |

Die Kombination ergibt 16 Felder, die unterteilt nach der Orientierung *nach innen* und *nach außen* 32 Kompetenzen unterscheidet. Die ökologische Kompetenz des dynamischen Balancierens stellt darüber hinaus die Ganzheitlichkeit der Generative Leadership her.

- Die Kompetenzen in der Generative Leadership sind in der »Dynamic Balanced Leadership ScoreCard® (DBLS)« ausgearbeitet (Abb. 3).

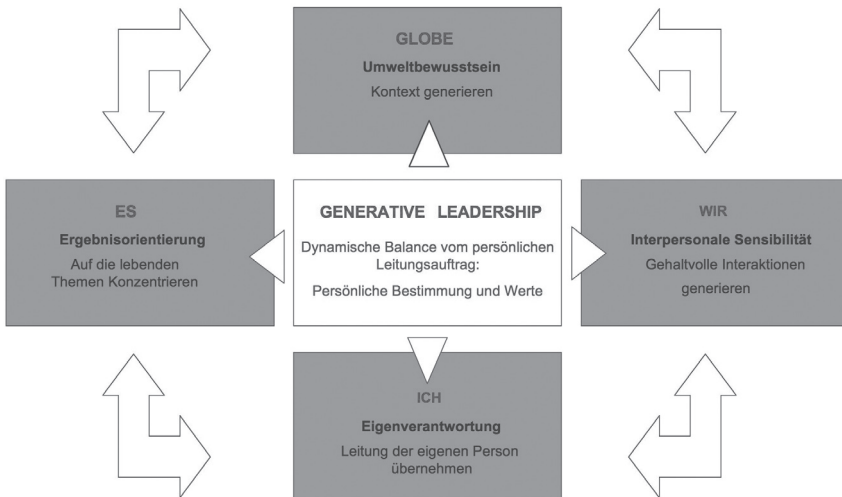


Abbildung 3: Dynamic Balanced Leadership: ScoreCard® (DBLS): Die Kompetenzen, gemessen an den persönlichen Werten, der Bestimmung und dem Leitungsauftrag – © Callens/Centre for Generative Leadership

Ausgehend von dem jeweiligen persönlichen Leitungsauftrag (oder dem des Managementteams, der Direktion usw. in der Organisation) kann festgestellt werden, wie die (eigenen) Kompetenzen in den Bereichen Eigenverantwortung (Ich), Umfeldbewusstsein (Globe), Ergebnisorientierung (Es) und interpersonale Sensitivität (Wir) realisiert und bewertet werden. Selbstbild versus Fremdbild wird möglich (zum Beispiel mit dem 360°-Feedback).

- Generative Leadership erweckt die vorhandene Vielfältigkeit (diversity) mit Hilfe einer Vielfalt (variety) von Interaktionen zum Leben. Sie überbrückt Unterschiede, indem sie sich auf die Themen fokussiert, um die es wirklich geht: die lebenden Themen. In diesem Leadership-Konzept sind feminine und masculine Qualitäten gleich wichtig (Callens, 2003). Generative Leadership makes a difference.

Aus dem Niederländischen von Waltraud Heitzer-Gores.