

Hildegard Enzinger

Gesundheit in Organisationen – Was kann die Themenzentrierte Interaktion dazu beitragen?

Die Tagung fand am 11.10.2008 statt, veranstaltet in Kooperation von Alpen-Adria-Universität (AAU) Klagenfurt und Ruth Cohn Institut für TZI Österreich (RCI Ö).

An der Universität Klagenfurt läuft seit 2006 das vom Fonds Gesundes Österreich mitfinanzierte Projekt „Gesundheitsmanagement“. Ziel ist die Förderung gesundheitsbewussten Verhaltens sowie eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für eine gute Arbeitsmotivation.

Die Tagung sollte:

- *Gesundheit als Zusammenwirken von individuellem Verhalten und den Verhältnissen in der Organisation deutlich machen* sowie
- *Möglichkeiten der Themenzentrierten Interaktion (TZI) zur Gestaltung des Zusammenspiels aufzeigen.*

Die Idee dahinter: Menschen, denen TZI neu war, sollten durch die Arbeitsweise und eine Kurzeinführung auf die Methode aufmerksam werden. Umgekehrt konnten sich Mitglieder des RCI mit dem Thema Gesundheitsförderung auseinandersetzen und ihr Wissen über Organisationen erweitern.

Von den 22 Teilnehmenden an der Tagung kamen vier aus der Universität, zehn aus dem RCI und sieben von extern – die sehr unterschiedlichen beruflichen Hintergründe aufzuzählen würde den Rahmen sprengen.

Hildegard Enzinger führte kurz in die Themenzentrierte Interaktion (TZI) ein: Ausgehend von drei Grundwidersprüchen im Menschsein erläuterte sie das Wertesystem der TZI und drei wesentliche Komponenten des Modells: die „Dynamische Balance“ der gleichwertigen Faktoren Aufgabe, Person, Gruppe, Umfeld (Thema des Workshop 1), Umgang mit Störungen als Entwicklungschance und Teil eigenverantwortlichen Handelns (Thema Workshop 2) sowie partizipierende Leitung (nicht zustande gekommener Workshop 3).

Die anschließenden Tischrundengespräche gaben den Teilnehmenden die Möglichkeit miteinander Kontakt aufzunehmen über den je eigenen Bezug zum Thema (Gesundheit, Organisation, TZI).

Dem folgten zwei Kurzreferate:

Dr. Guido Offermanns, Betriebswirt und Public-Health-Fachmann, zeigte das weite Spannungsfeld des Themas auf. Seine Beispiele stammten überwiegend aus dem Krankenhaus, einer „Expertenorganisation“ wie sie auch die Universität darstellt. Das gab Distanz zur Universität und für die anderen Teilnehmenden die Chance, aus ebensolcher Distanz ihre eigene Herkunftsorganisation zu betrachten. Er ging der Frage nach, wie eine Organisation geführt werden muss, um gesunde und produktive MitarbeiterInnen zu haben, und gleichzeitig Erfolg und Überleben der Organisation zu gewährleisten. Weiters führte er Charakteristika „gesunder“ und „ungesunder Organisationen“ an (z.B. hinsichtlich Unternehmenskultur, Transparenz von Entscheidungen, Qualität der Führung, Stabilität und

Qualität der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz etc.). Die Darstellung der unterschiedlichen Blickwinkel, unter denen ExpertInnen (Health Professionals) und ManagerInnen ihre Organisation (Krankenhaus) sehen und beurteilen, leitete über zum Thema eines notwendigen gemeinsamen Zielbildungsprozesses. Die Notwendigkeit der Entwicklung einer entsprechenden Kommunikationskultur bzw. sie stützender Strukturen und ihrer Auswirkungen auf die Menschen in der Organisation wurde so – anhand vieler Beispiele – deutlich. Davon ausgehend war es nur ein kleiner, aber wichtiger Schritt zur Frage der Rollenerwartungen, denen sich Führungskräfte ausgesetzt sehen und auf die sie eine Antwort finden müssen. Die abschließende Vorstellung zweier Management Ansätze (St. Gallerer MM und European Foundation for Quality Management) ließ TZI-kundige bereits viele Anknüpfungspunkte sehen.

Anschließend daran hat **Dr. Gunhild Sagmeister** aus der Praxis des Gesundheitsmanagementprojekts der Universität berichtet und die mühsamen Schritte und Stufen der Umsetzung beschrieben. Interessant aus TZI-Perspektive war dabei, dass sie anhand des 4-Faktorenmodells (Aufgabe, Personen, Gruppe und Umfeld als gleich bedeutsam für das Ergebnis) aufgezeigt hat, wo sie in der Expertenorganisation Universität Konfliktfelder sieht, die im Sinne von Gesundheitsförderung zu bewältigen sind, so z.B.:

- In ihrer Funktion als Forschende besteht für die einzelnen WissenschaftlerInnen das relevante WIR (die Gruppe, die an bedeutsamen verwandten Fragestellungen arbeitet) eigentlich nicht an der Universität, es ist vielmehr die Scientific Community; ebenso ist der zu bearbeitende Inhalt in der Regel eine Fragestellung, die nicht die Universität selbst betrifft, sondern die Fachdisziplin oder aber ein gesellschaftliches bzw. fachübergreifendes Problem außerhalb.
- Aus Sicht der Administration hingegen, die die Organisation als solche im Blick hat, ist das WIR vor Ort (im Institut, in der Fakultät,...).
- In der Lehre haben Inhalt und Tradition der Disziplin einen wesentlichen Einfluss darauf, ob auch die Lehr/LernPROZESSE und die sie durchlaufenden PERSONEN selbst zum „Thema“ gehören oder nicht – dementsprechend wird eine Reflexion dieser Prozesse in sozial- und kulturwissenschaftlichen Fächern eher als relevant betrachtet werden als in technisch oder naturwissenschaftlich orientierten.

Die Zusammenschau all dieser Faktoren in einer einzigen Grafik führte bildlich vor Augen, wie sehr das Problem der Praxis in der Komplexität begründet ist.

Aus Sicht der TZI betrachtet, ist v. a. deutlich geworden, wie wichtig die jeweilige Situationsklärung ist:

- welches WIR für eine konkreten Aufgabenstellung zuständig ist, d.h. welche Menschen unmittelbar mit zu beteiligen sind und
- was den näheren und fernerer GLOBE ausmacht (Vorschriften, Gewohnheiten, subkulturelle Bedingungen, und ebenso nicht unmittelbar beteiligte, aber von Maßnahmen betroffene Menschen).

Die nach der Pause folgenden Tischrunden bereiteten den Boden für eine (Podiums-)Diskussion, die nach anfänglichen Fragen, Antworten und Stellungnahmen in einen – der kleinen Gruppe wegen möglichen – Austausch an Sichtweisen und Meinungen mündete und bei aller Unterschiedlichkeit der Ausgangsbedingungen doch auch die Ähnlichkeit der Probleme sichtbar werden ließ.

Nachmittags fanden parallel die zwei eingangs beschriebenen Workshops statt:

WS1: „Dynamisch Balance“ – zwischen betrieblichem Auftrag, persönlichen Interessen, sozialen Strukturen und Anforderungen von außen. Hier ging es anfangs darum, Situationen aufzuzeigen, die typisch für den „täglichen Spagat“ zwischen verschiedenen Bedürfnissen, Anforderungen etc. sind. Dabei wurde deutlich, dass letztlich immer wieder von Neuem Entscheidungen zu treffen sind. In klaren, transparenten Strukturen und Situationen ist dies eher und mit weniger Energieverlusten möglich.

WS 2: Gesunde Verhältnisse entstehen von selber?

Wie TZI beitragen kann zu einem selbstverantwortlichen und intelligenten Zusammenwirken am Arbeitsplatz. Es ging um das Wahrnehmen, das Gewährwerden von Situationen des Sich-Gestört-Fühlens und die Frage der Selbstermächtigung, wie eine solche „Störung“ aktiv aufgenommen in einen weiterführenden Entwicklungsschritt münden kann.

Im Abschlussplenum wurden „10 Gebote für den Störungsfall in der Entwertungsgesellschaft (Misserfolg garantiert!)“ präsentiert und eine Liste mit Beiträgen, die die TZI zu einer gesunden Organisation beitragen kann (siehe Kasten)

TZI-Beitrag zu einer gesunden Organisation

- *Haltung der Wertschätzung*
- *Störungen thematisieren, „entkriminalisieren“, enttabuisieren*
- *Transparent machen des Persönlichen, Authentizität*
- *Menschen bestärken, zu dem zu stehen, was sie sind*
- *Wert des Lebendigen*
- *Störungen (Unbequemes, aus-der-Reihe-Tanzen, ...) nützen*

10 Gebote für den Störungsfall in der Entwertungsgesellschaft (Misserfolg garantiert!)

- *Du sollst neben dir keine anderen Götter anerkennen und danach trachten, alles penibel zu kontrollieren*
- *Du sollst die heile Welt hochhalten. In deiner Gesellschaft gibt es keine Störungen und wenn, sollst du sie übersehen oder wenigstens übergehen*
- *Falls eine Störung gar nicht mehr zu übersehen ist, sollst du sie sofort lautstark in der Öffentlichkeit aufdecken und sie zum Skandal ausweiten.*
- *Du sollst dich dabei, koste es, was es wolle, persönlich profilieren und die dadurch gewonnene Macht demonstrativ auskosten*
- *Du sollst weder den strukturellen Rahmen, noch die Bedürfnisse und Gedanken deiner Mitmenschen einbeziehen und Entscheidungen immer alleine treffen*
- *Du sollst dich bei deinen Vorgesetzten einschleimen und deine Mitarbeiter/innen nach Strich und Faden manipulieren*
- *Du sollst alle Informationen, Gedanken und Strategien für dich behalten, Zusammenarbeit tunlichst vermeiden und niemanden an deinen Gefühlen, Ideen, Abläufen und Methoden teilhaben lassen, auf dass alle Zusammenhänge im Dunklen bleiben und niemals Transparenz entstehe*
- *Du sollst an allen guten Ideen - deinen und denen anderer - alle Schwachpunkte suchen, finden und anprangern*
- *Du sollst niemandem je trauen und wissen, dass alle anderen dir und deiner Sache schaden wollen*

➤ *Du sollst dich gegen jede Nachfrage wappnen, dich unangreifbar machen, dich unverletzlich zeigen und niemals zu dir stehen, sondern dich nach dem günstigsten Wind drehen*