

# Das Ende der Teams?

zwischen

Vergemeinschaftung und

Vergesellschaftung

Eine Reflexion über 5 Thesen

## Dynamik der VERGEMEINSCHAFTUNG

### 1. These

**„Vergemeinschaftung soll eine soziale Beziehung heissen, wenn und soweit die Einstellung des sozialen Handelns – im Einzelfall oder im Durchschnitt oder im reinen Typus – auf subjektiv gefühlter (affektuellem oder traditionaler) Zusammengehörigkeit der Beteiligten beruht.“**

**Max Weber**

## 1. These

Gruppen können dann ein hohes Kooperationsniveau erreichen,

- wenn sie eine Gemeinschaft,
- basierend auf dem Gefühl der Zusammengehörigkeit gebildet und
- Kompetenz im Umgang mit Ungewissheit erworben haben.

# Die diffuse Sozialbeziehung / (vs spezifisch) nach T. Parsons **1. These**

- 1. In ihr ist prinzipiell alles thematisierbar.**  
Wer ein Thema ausschliessen will, trägt die Beweislast, warum darüber nicht gesprochen werden soll.
- 2. Es gilt eine spezifische Form der Vertrauensbildung.**  
Es geht um den konkreten und ganzen Menschen und nicht um allgemein standardisierbare Kriterien. Der Mensch als ganzer Mensch ist **nicht ersetzbar**.
- 3. Die Zeitperspektive ist endlos und prinzipiell unkündbar.**  
In Gemeinschaften wird man hineingeboren oder qua Initiationsritus quasi-genealogisch aufgenommen.

## Dynamik der VERGESELLSCHAFTUNG

## 2. These

„Vergesellschaftung beruht auf rationaler Vereinbarung durch gegenseitige Zusage.“ Es geht um Rationalität und die Möglichkeit, zu einer gemeinsamen Vereinbarung qua willentlicher Zusage zu gelangen.

Das vergesellschaftete Handeln wird „im Rationalitätsfall orientiert“: wertrational an dem Glauben an die eigene Verbindlichkeit“, – oder zweckrational an der Erwartung der Loyalität des Partners“.

Max Weber

## 2. These

- Organisationen schaffen Ordnung und Stabilität,
- indem sie der ungewissen Gefühlslage ihrer Mitarbeitenden und einer unsicheren Umwelt eine klare Struktur entgegen setzen.
  - Dadurch verbannen sie die Kontingenz des menschlichen Miteinanders und setzen auf institutionalisierte Beziehungen.

## Die spezifische Sozialbeziehung **2. These**

- 1. Mitglieder müssen nicht alles voneinander wissen** und nicht alles thematisieren, um arbeiten zu können. Anders als in diffusen Sozialbeziehungen trägt nicht der die Beweislast, der ein Thema aussparen will, sondern der, der eines hinzufügen will.
- 2. Jeder existiert für sich allein.** Für Dienstleistungen, Gefallen o. ä. werden wertgleiche Gegenleistungen erwartet. Die Menschen sind zweckhaft gemäss Rolle und Positionen ausgerichtet und prinzipiell austauschbar.
- 3. Ein gemeinsamer Wille existiert im Augenblick und für die Dauer des Austausches** von Waren. Der Gewinn ist dabei das alleinige und rationale Motiv einer Handlung.

	Vergemeinschaftete Sozialbeziehung → Gruppe	Vergesellschaftete Sozialbeziehung → Organisation
Ziel der Aktivität	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>diffus</b>,</li> <li>- menschliche Begegnung im Vordergrund;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>spezifisch</b>,</li> <li>- der Auftrag und seine Erfüllung stehen im Vordergrund;</li> </ul>
Interaktionsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>affektiv</b> orientiert,</li> <li>- face-to-face,</li> <li>- unmittelbar;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>rational</b> orientiert,</li> <li>- medial,</li> <li>- indirekt;</li> </ul>
Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>selbst</b>organisiert,</li> <li>- prozesshafte Ereignisse;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>fremd</b>organisiert,</li> <li>- durch Strukturierung von aussen;</li> </ul>
Massstab der Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- an <b>subjektiven</b> Eigenschaften bemessen</li> <li>- und von diesen abhängig;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- durch <b>objektive</b> und nachprüfbare Leistungen bestimmt</li> <li>- und von individuellen Eigenschaften unabhängig;</li> </ul>
Bedingung für Mitgliedschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stärkere Orientierung am <b>Kollektiv</b>bewusstsein;</li> <li>- Familie, Clan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- stärker Orientierung an der <b>Selbst</b>bezogenheit;</li> <li>- Netzwerk, Projektgruppe</li> </ul>
Beziehungsdauer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Langfristigkeit angestrebt,</li> <li>- Fokus <b>Dauer</b>;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurzfristigkeit</li> <li>- <b>Befristung</b> durch Aufgabe;</li> </ul>
Sicherheit durch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>emotionale</b> Zugehörigkeit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>rationale</b> Ordnung und Stabilität.</li> </ul>
Sprachliche Beispiele	<ul style="list-style-type: none"> <li>- → Europäische Gemeinschaft</li> <li>- → Glaubens- / Dorfgemeinschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- → Aktiengesellschaft</li> <li>- → Gesellschafter</li> </ul>

## Organisationsversagen

### 3. These

- Hat sich eine Organisation erfolgreich strukturiert und von den Individuen und ihrem Wunsch nach Gemeinschaft unabhängig gemacht,
- wird sie auf Dauer nicht erfolgreich sein, weil ihr genau die Gemeinschaftlichkeit als Ressource fehlt.

# Die Krise der Organisation

## 3. These

- Der sachlogische Hintergrund
  - Bürokratisierung und Bürokratieversagen
- Der soziale Hintergrund
  - Neo-Liberalisierung und Marktversagen
- Lösung? Ein ruinöser Widerspruch
  - Tue das Erwartete freiwillig
  - Die Aufforderung zur Selbstaussbeutung

# • Individualitätszumutungen

**LIEBE, GELD UND SELBST-AUSBEUTUNG**

**ICHPAUSE**

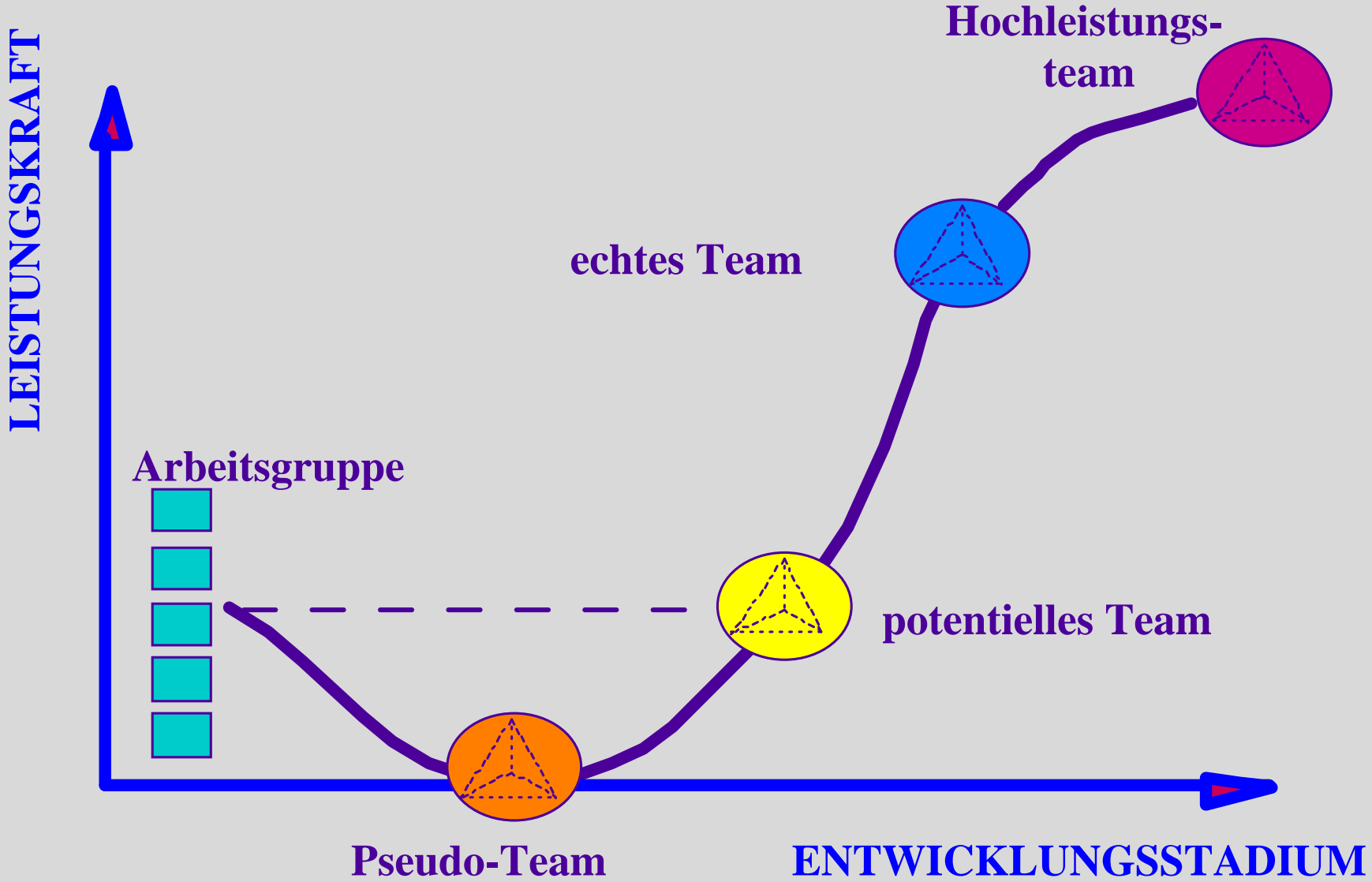
Red circles highlight the following terms: Flexibilität, Projektarbeit, Eigenvorsorge, Ich-AG, Disziplinierung, Empowerment, Selbstverantwortung, Selbstverschwendung, and Evaluation.

Other terms in the word cloud include: Kreatives Chaos, powerpoint-Präsentation, Subjektivierung, Risikomanagement, Kontrolle, Prävention, Kreativität, Information, Nachhaltigkeit, Orientierung, Zielvereinbarung, tacit knowledge, Selbstregierung, Sicherheit, Postfordismus, Taylorisierung, Evaluation, Ich-AG, quick-eating, klick-off-meeting, Disziplinierung, Beratung, Selbsttätigkeit, Empowerment, Selbstverantwortung, Partizipation, Selbstverantwortung, Mikrosklaven, Selbstverschwendung, Kontingenz, Leitbilder, workflow, Komplexität, Pädagogisierung, flache Hierarchien, Qualitätsmanagement, soft skills, Lebenserwerbsstrategie, Krisenreaktionskräfte, Effizienz und Optimierung, Kompetenzerwerb, lernende Organisation, Menschenführung.

## 4. These

- Individuen sollen mithilfe von Teams auf eine gemeinschaftliche Art und Weise kooperationswillig werden.
- Dies ist in einer Organisation ein Widerspruch zwischen dem „was“ und der Tatsache, „dass“ es verlangt wird.
- Letztlich wird dadurch sowohl Kooperation als auch Führung verunmöglicht.

# Teamentwicklungskurve nach Katzenbach & Smith



- Erfolgreiche Teams haben herausfordernde Ziele formuliert und vereinbart. Jedes Teammitglied fühlt sich den vereinbarten Ergebniserwartungen verpflichtet und setzt alles daran, diese in der täglichen Arbeit zu erreichen.
- Teams haben eine Struktur akzeptiert, in der jedes Teammitglied an seinem Platz jene Aufgaben erfüllt, die zur Zielerreichung führen. Jeder bedient jeden, damit gemeinsamer Erfolg möglich wird.
- Teams haben einen Normen- und Wertekatalog erarbeitet, der von allen Teammitgliedern akzeptiert ist und gelebt wird. Infolgedessen hat Teamarbeit auch einen emotionalen Bezug, der mit Begriffen wie Teamgeist, Teamwork, Teamness bezeichnet wird.
- Teams haben sich auf Spielregeln der Zusammenarbeit geeinigt, die darüber Auskunft geben, wie das vereinbarte Ziel erreicht werden soll und welche Verhaltensweisen innerhalb des Teams erwünscht sind, weil diese nach Überzeugung aller Beteiligten zur Zielerreichung beitragen. Jedes Teammitglied kennt die Konsequenzen, wenn vereinbarte Spielregeln nicht eingehalten werden.
- Und schliesslich zeichnen sich Teams durch die – nach aussen und innen gelebte – individuelle Identifikation mit dem Team, den Teamzielen, der Teamstruktur, den Teamnormen und Teamspielregeln aus.

# Die emotionale Instrumentalisierung von Zugehörigkeit

## 4. These

### Individuelle Praxis

- Nicht die faktische – die vorsätzliche Vermischung ist das Problem.
- Positivwerte der Vergemeinschaftung und emotionales Engagement werden instrumentalisiert und schamlos nach der „Seele“ gegriffen.
- Die Organisation beansprucht das Individuum nur nach Spezifität, damit untergräbt sie genau das Gefühl seiner Zugehörigkeit.

## Das „Team“ – ein Double Bind

### 4. These

1. Paradoxe Kommunikation ist das Ende von Führungsverantwortung.
2. Am wahrscheinlichsten ist ein Oszillieren.
3. Es wird eine Kluft verschiedener Meinungen aufreissen.
4. Oder Mitglieder reagiert mit vollständiger Ambivalenzen.
5. Damit wird Kontingenz zum zentralen Beziehungsmuster.

## 5. These

- Das Dilemma zwischen Vergesellschaftung und Vergemeinschaftung bleibt unlösbar, aber es muss aktiv gestaltet werden.
- Eine zentrale gruppenspezifische Kompetenz ist die Fähigkeit mit Widersprüchen zu leben ohne sie aufzulösen.
- Erst das macht Gruppen und ihre Mitglieder arbeitsfähig.

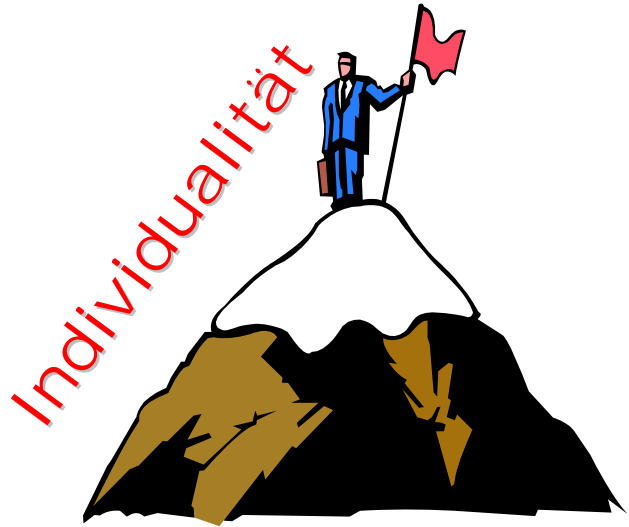
## Gruppendynamische Kompetenz

### 5. These

Drei Notwendigkeiten der neuen Arbeit  
→ Wissensproduktion

1. Individualität
2. Diversität
3. Kooperation

# Produktion von Wissen



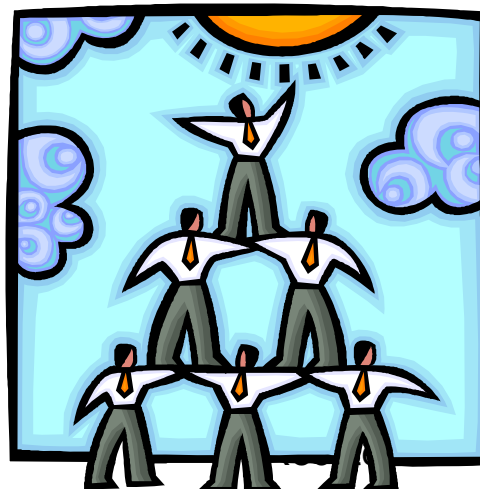
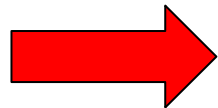
Individualität

**Ich selbst sein**



Diversität

**und als ich selbst  
in der Gruppe sein**



Kooperation

**und ganz Gruppe sein**

manis / Alle  
Autor

...und was kann Gruppendynamik dazu beitragen?

## **Hartmut von Hentig** (deutscher Bildungspapst)

übergreifende Zielsetzungen:

- Lebenszuversicht
- Selbstsicherheit
- Selbstverantwortung
- Soziale Verantwortung

## Gruppendynamische Kompetenz

Es geht um ...

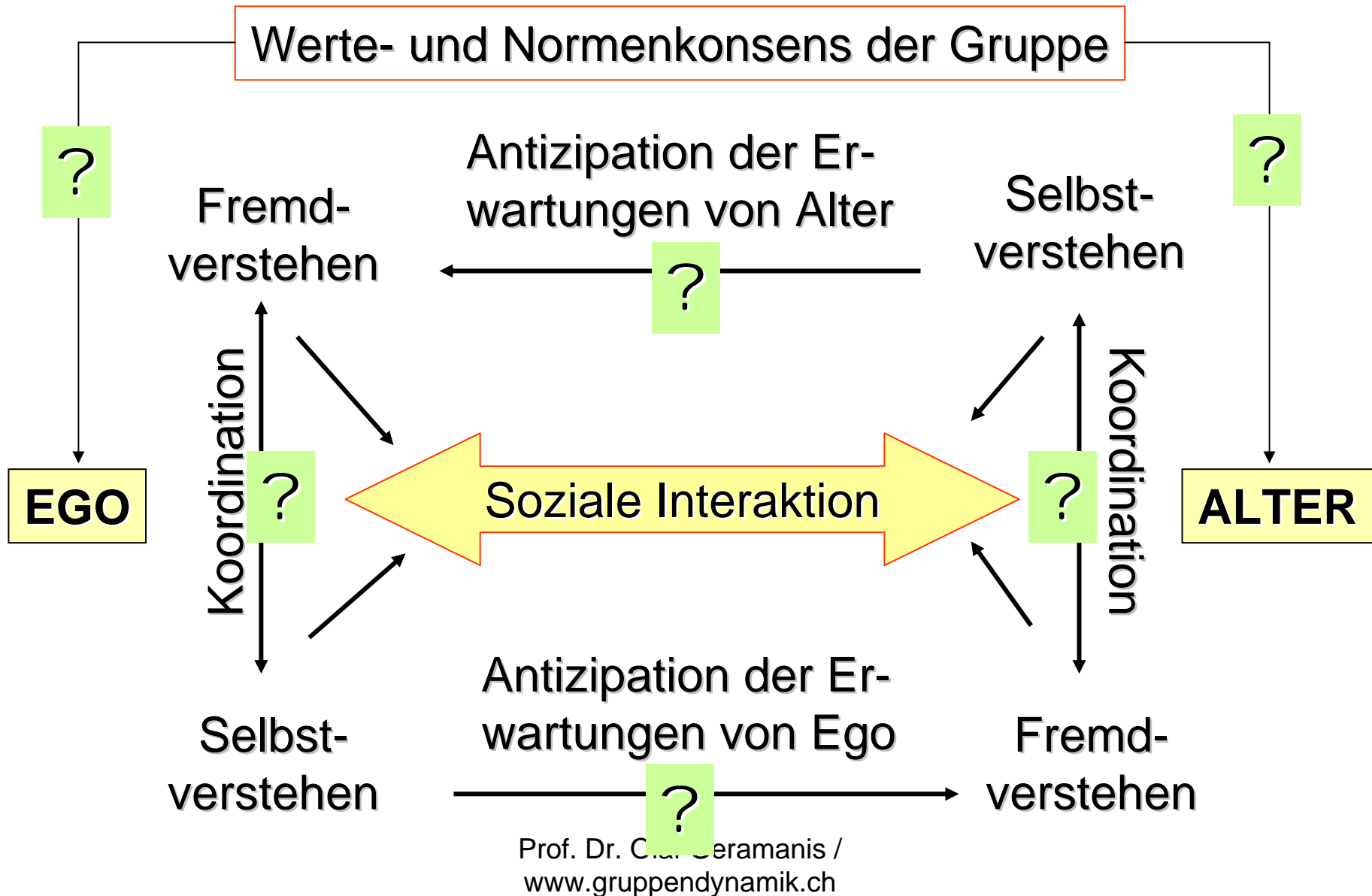
- den Gewinn individueller Autonomie,
- die Freiheit zu einer aktiven Beziehungsgestaltung
- Beziehungsfähigkeit zur Vergemeinschaftung, und
- eine Entscheidung – mithilfe derer wir uns bewusst für oder gegen eine Handlung entscheiden können.

## Warum Gruppendynamik im Coaching?

# Die vier 4 Bedeutungen der GD →

1. Die **wissenschaftliche Erforschung** sozialer Prozesse in kleinen Gruppen:  
Hierbei wird GD zu einer Disziplin innerhalb der Sozialwissenschaften.
2. Ein **Verfahren sozialen Lernens**:  
Bei Erwachsenen kann GD als sozialer Lernprozess  
Verhaltensänderungen anstossen und Erfahrungslernen ermöglichen
3. **Das Geschehen in Gruppen**:  
die Dynamik von Veränderung und Kontinuität, mit anderen Worten:  
das Kräftespiel einer Gruppe bezeichnet.
4. Als **Praxeologie**:  
Ein spezifisches theoretisches und methodisches Wissen und  
„Handwerkszeug“, wie Gruppen- und Organisationsprozesse  
beeinflusst/ gesteuert werden können.

# Die Dynamik innerhalb einer sozialen Interaktion





Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit

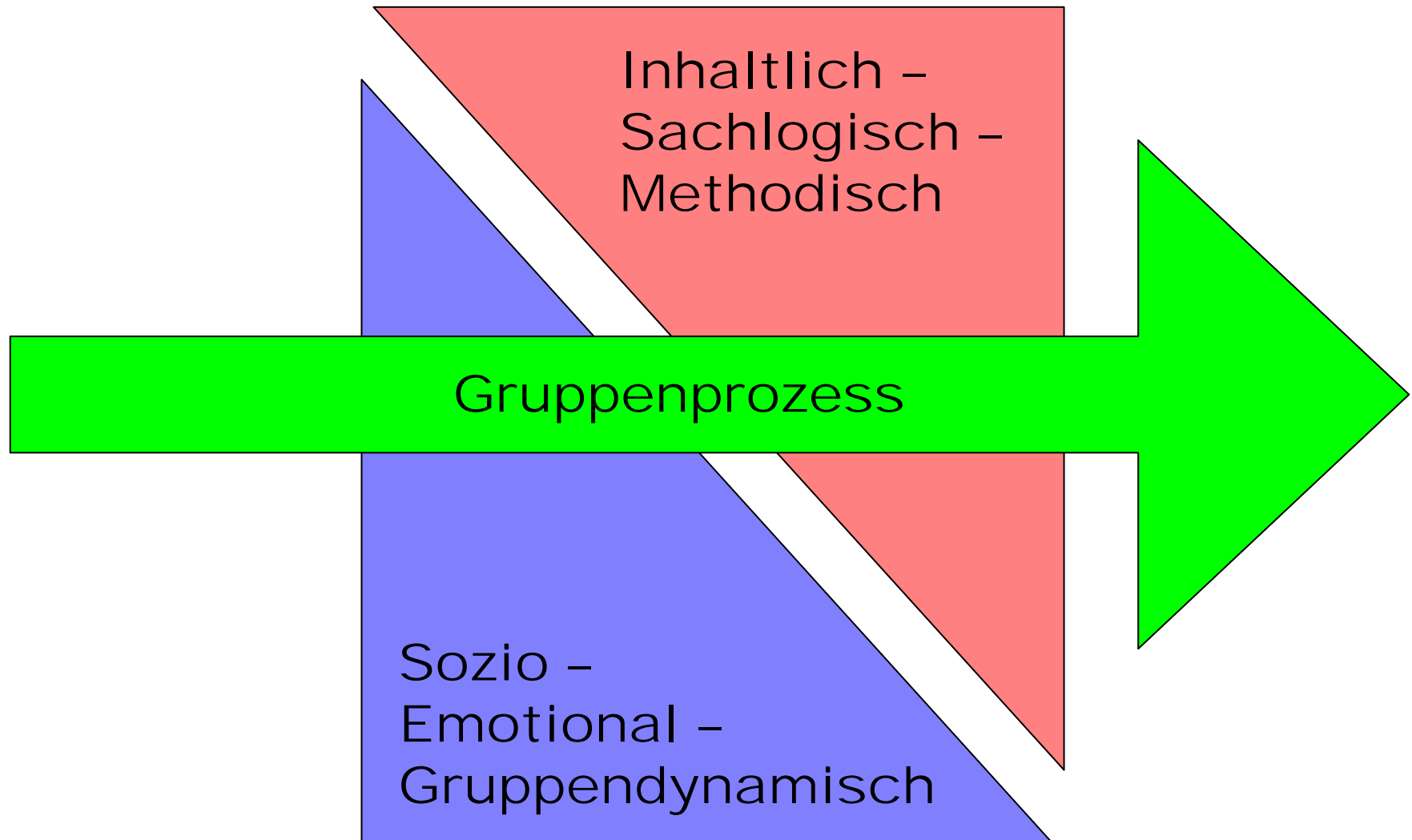
**Warum Gruppendynamik im Coaching?**

# **Der ultimative Team-Kompass**

Prof. Dr. Olaf Geramanis /  
[www.gruppendynamik.ch](http://www.gruppendynamik.ch)

# Coaching und Teamentwicklung

zwischen Vergesellschaftung und Vergemeinschaftung



# Das Drei-Ebenen Modell

## **Inhalt**

**Ebene der Sach-Logik / funktional**

## **Gruppe**

**Ebene der Sozio-Logik/ sozio-dynamisch**

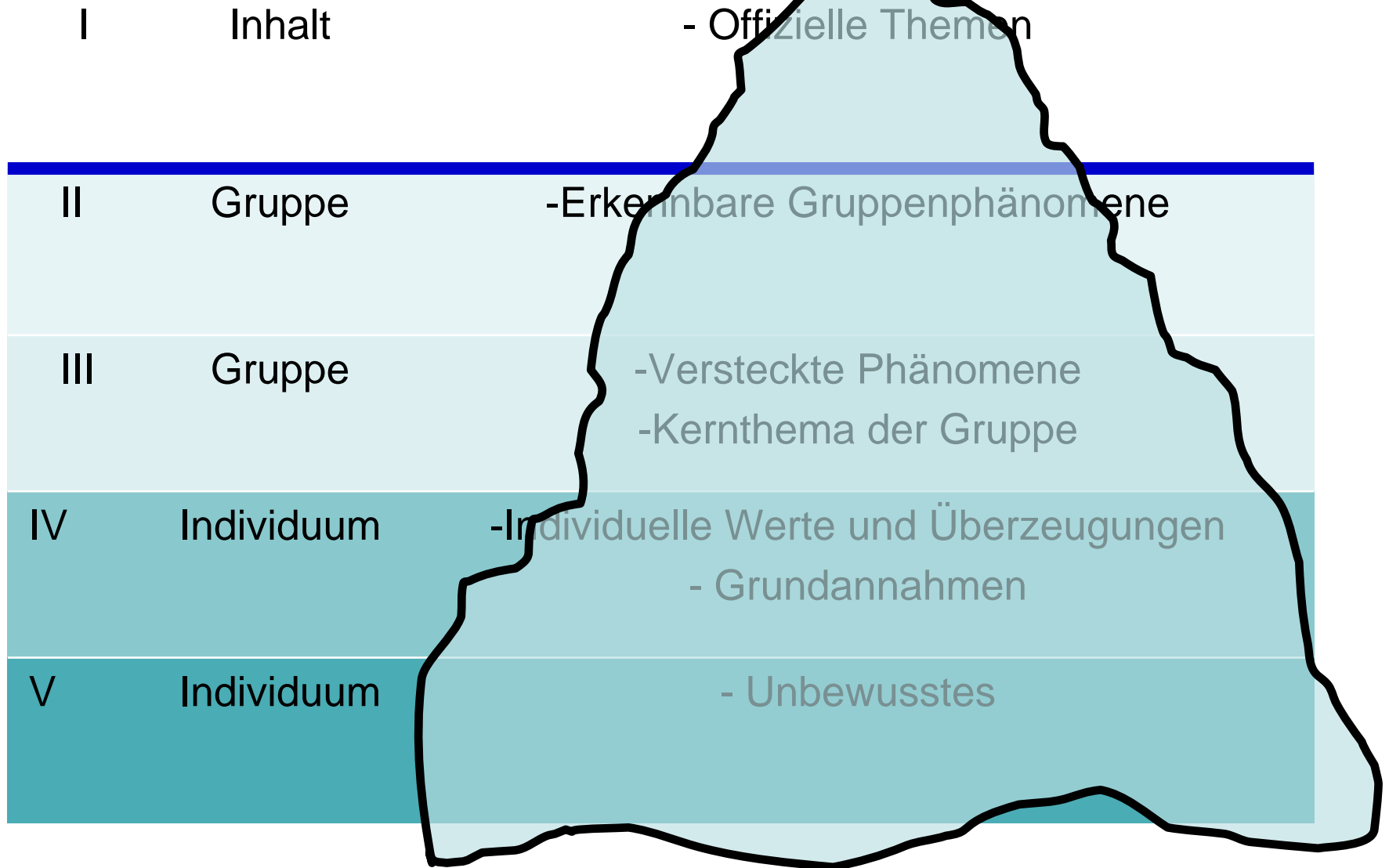
## **Individuum**

**Ebene der Psycho-Logik / psycho-dynamisch**

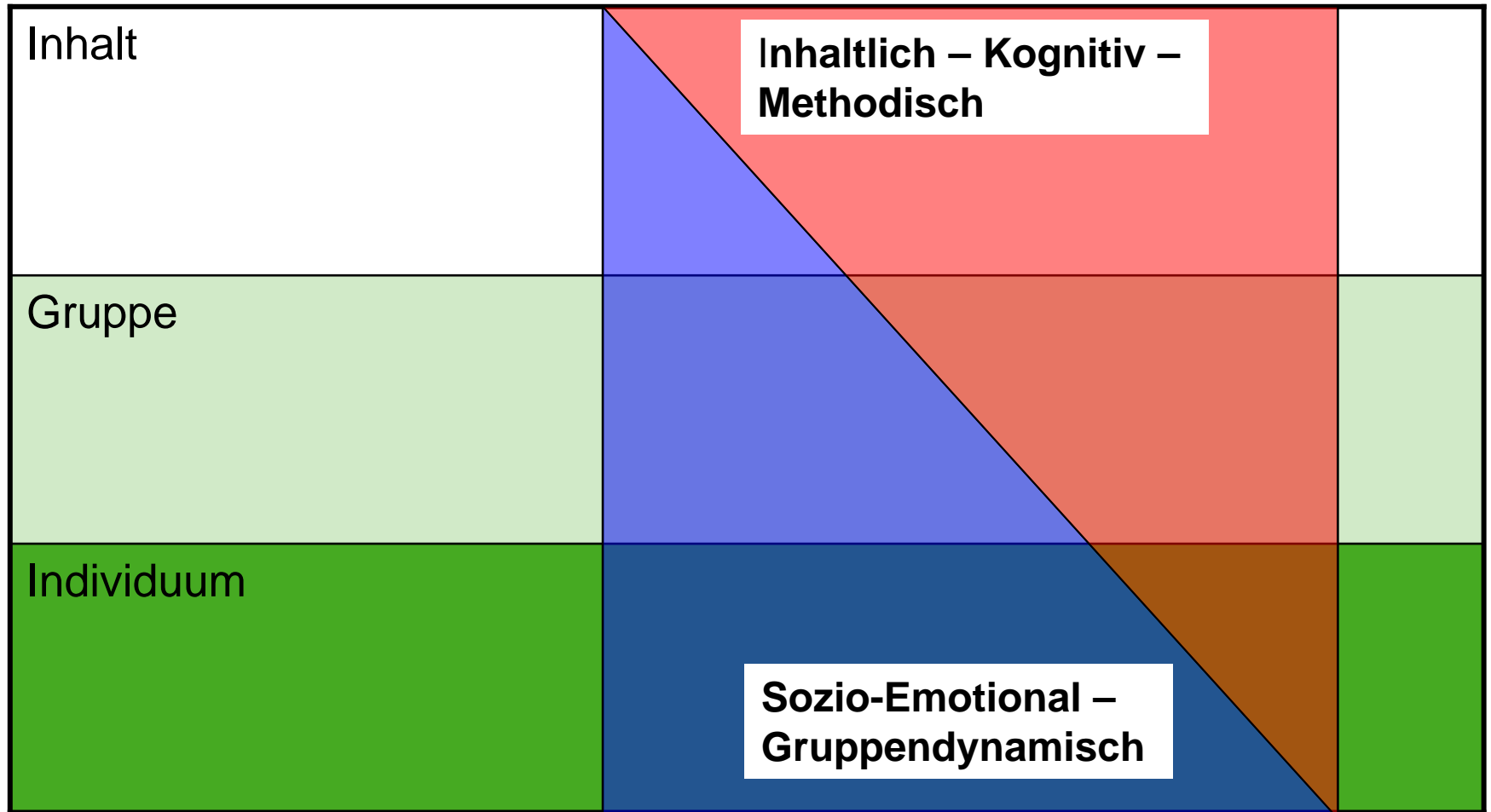
# Feingliederung der Ebenen

I Inhalt	Informationssitzungen	- Offizielle Themen
II Gruppe	Qualitätszirkel Arbeitsgruppen	-Erkennbare Gruppenphänomene
III Gruppe	Teams T-Gruppen	-Versteckte Phänomene -Kernthema der Gruppe
IV Individuum	Selbsterfahrungsgruppen	-Individuelle Werte und Überzeugungen - Grundannahmen
V Individuum	Gruppen-Therapie	- Unbewusstes

# Eisberg



# Arten des Prozessierens



Zeitverlauf

# Was wird verhandelt

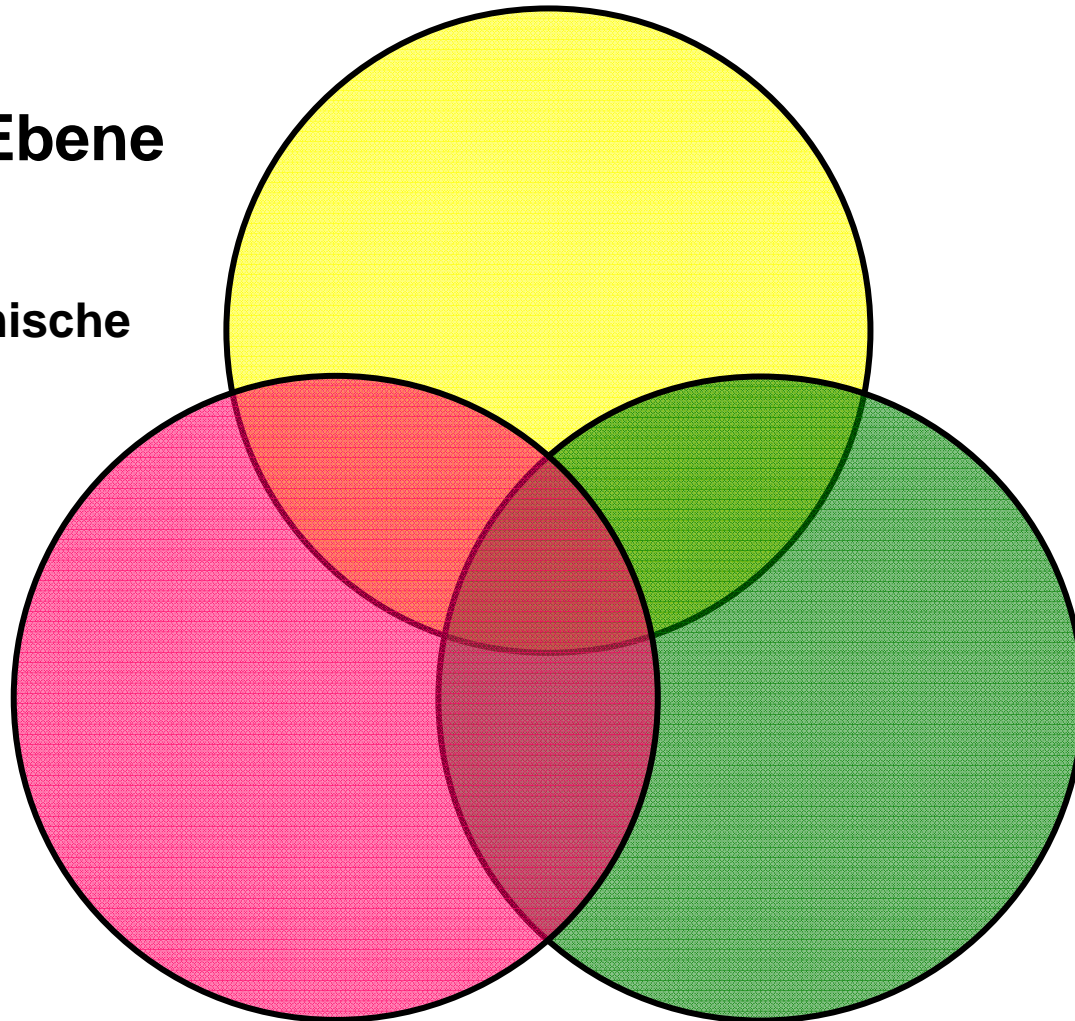
<b>Inhalt</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Leitbild</li><li>- Auftrag</li><li>- Ziele</li></ul>
<b>Gruppe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Normen</li><li>- Rolle</li><li>- Status</li></ul>
<b>Individuum</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Macht</li><li>- Intimität</li><li>- Zugehörigkeit</li></ul>

# Zugehörigkeit

drinnen – draussen

## Individual-Ebene

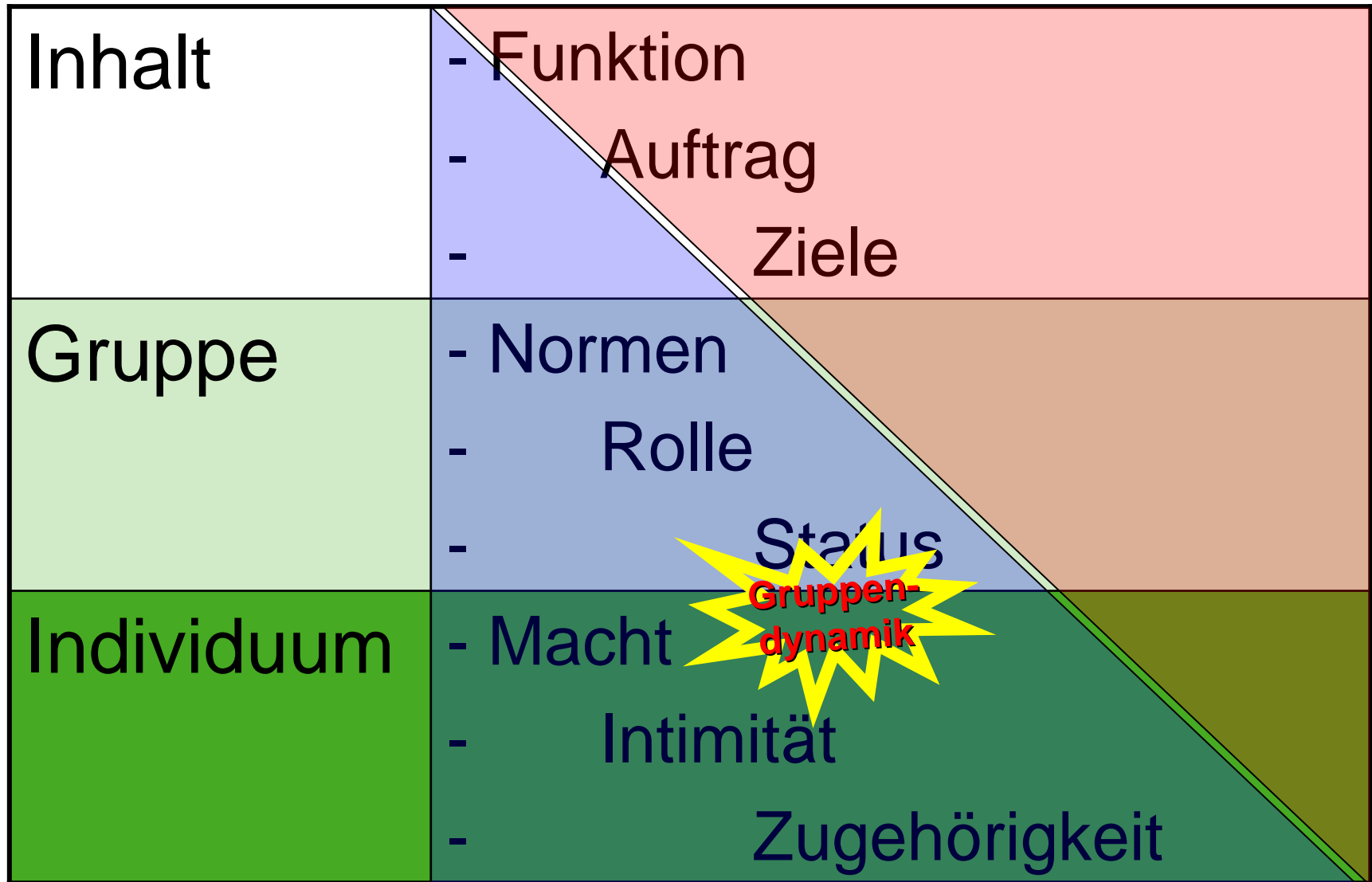
Der  
Gruppendynamische  
Raum



Macht  
oben – unten

Intimität  
nah - fern

# Vergesellschaftung / Struktur



# Vergemeinschaftung / Prozess

# Gruppendynamische Interventionen im Coaching

Nur die Weisen sind im Besitz von Ideen;  
die meisten Menschen sind von Ideen  
besessen.

*(Samuel Taylor Coleridge, engl. Dichter,  
1772-1834)*

# Gruppendynamische Interventionen im Coaching

oder einfacher:

**Haben wir Muster  
oder  
haben die Muster uns?**

# Die Grundlage sozialer Entwicklung ist das ZUHÖREN:

- Was die kleine Momo konnte wie kein anderer, das war: Zuhören ...
- Wirklich zuhören können nur ganz wenige Menschen. Und so wie Momo sich aufs Zuhören verstand, war es ganz und gar einmalig.
- Momo konnte so zuhören, dass dummen Leuten plötzlich sehr gescheite Gedanken kamen. Nicht etwa, weil sie etwas sagte oder fragte, was den anderen auf solche Gedanken brachte, nein, sie sass nur da und hörte einfach zu, mit aller Aufmerksamkeit und Anteilnahme.

Demgegenüber haben gut erzogene Kinder gelernt,

- *vieles nicht zu sehen,*
- *nicht zu hören und*
- *nicht zu empfinden.*
- *Das ist ein wesentlicher Aspekt der Sozialisation, des "Hineinwachsens in die Gesellschaft".*

# Fremdbild und Selbstbild

- **Das Mass aller Dinge**
- Wer grösser ist als ich, ist ein Riese.
- Wer kleiner als ich ist, ist ein Zwerg.
  
- Die schneller als ich gehen, hetzen.
- Die langsamer laufen, verträdeln die Zeit.
- Die lauter reden als ich, sind Schwätzer.
- Die mir zuhören, haben nichts zu sagen.
  
- Älter als ich: alt. Jünger als ich: unreif.
- Fröhlicher? albern. Ernster? trübselig.
- Weiter oben: nicht glücklich.
- Weiter unten: selber schuld.
  
- Ein Pedant, wer genauer ist als ich.
- Ein Chaot, wer ungenauer.
- Zuletzt
- Die genauso sind wie ich. Schlechte Kopien.

*Hans-Martin Sängler / Aus: Wir selbst sind der Preis“*

Mensch Vater

Was machst Du denn da?

Fragte ich erschrocken

als ich in den Spiegel sah.

(Bertram Munker)

# Die Gruppendynamische Methode: Hier und Jetzt & Feedback

Die Grundfragen der Gruppendynamik lauten:  
Haben wir das gehört, was der/die andere uns  
**hier und jetzt** mitteilen wollte?

Was löst dies bei uns aus?

Und stellen wir dies auch wieder unserem  
Gegenüber zur Verfügung?

**Ziel: Soziales Lernen**

# Soziales Lernen

## Verhaltensänderung durch Erfahrung

Es geht nicht um "die Wahrheit",  
nicht um Anpassung an die Gruppenerwartung.  
Es ist nicht wichtig, anderen besser zu gefallen.

Es geht einzig und allein darum, vollständiger und  
genauer wahrzunehmen, was **hier und jetzt**  
in der Beziehungsgestaltung geschieht.

Dementsprechend ist **Feedback**  
DIE zentrale Intervention.

# Soziale Lernmodelle:

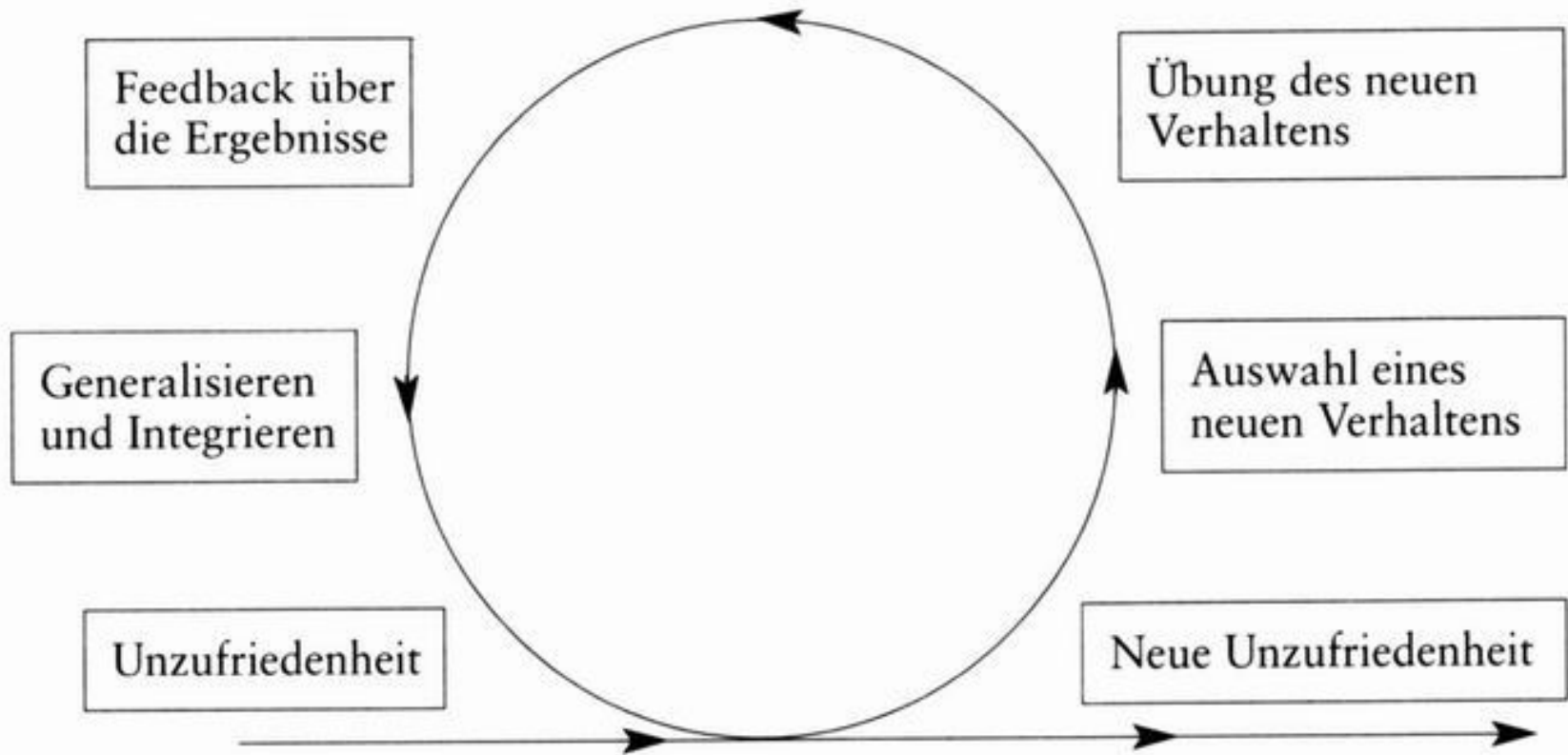
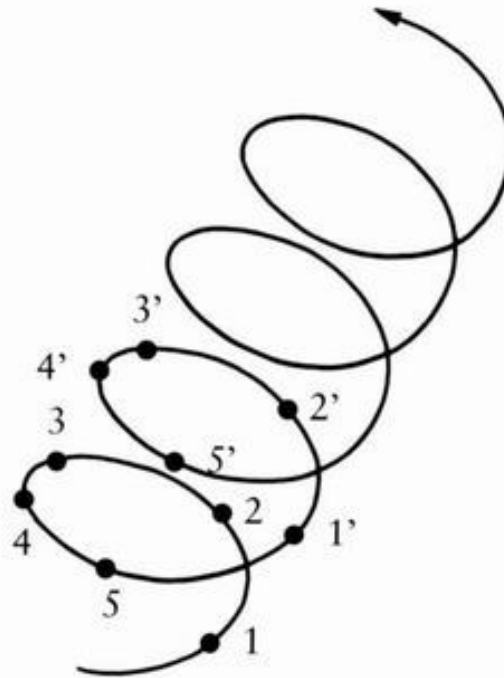


Abb. 3: Soziales Lernmodell, Miles, 1965

# Feedbackschleife



**Abb. 4:** *Spiralförmiger Phasenverlauf der Gruppenentwicklung*

1 Frustration

2 Suche nach Lösungsalternativen

3 Auswahl einer Lösungsalternative

4 Erprobung der Alternative

5 Implementierung, Generalisierung

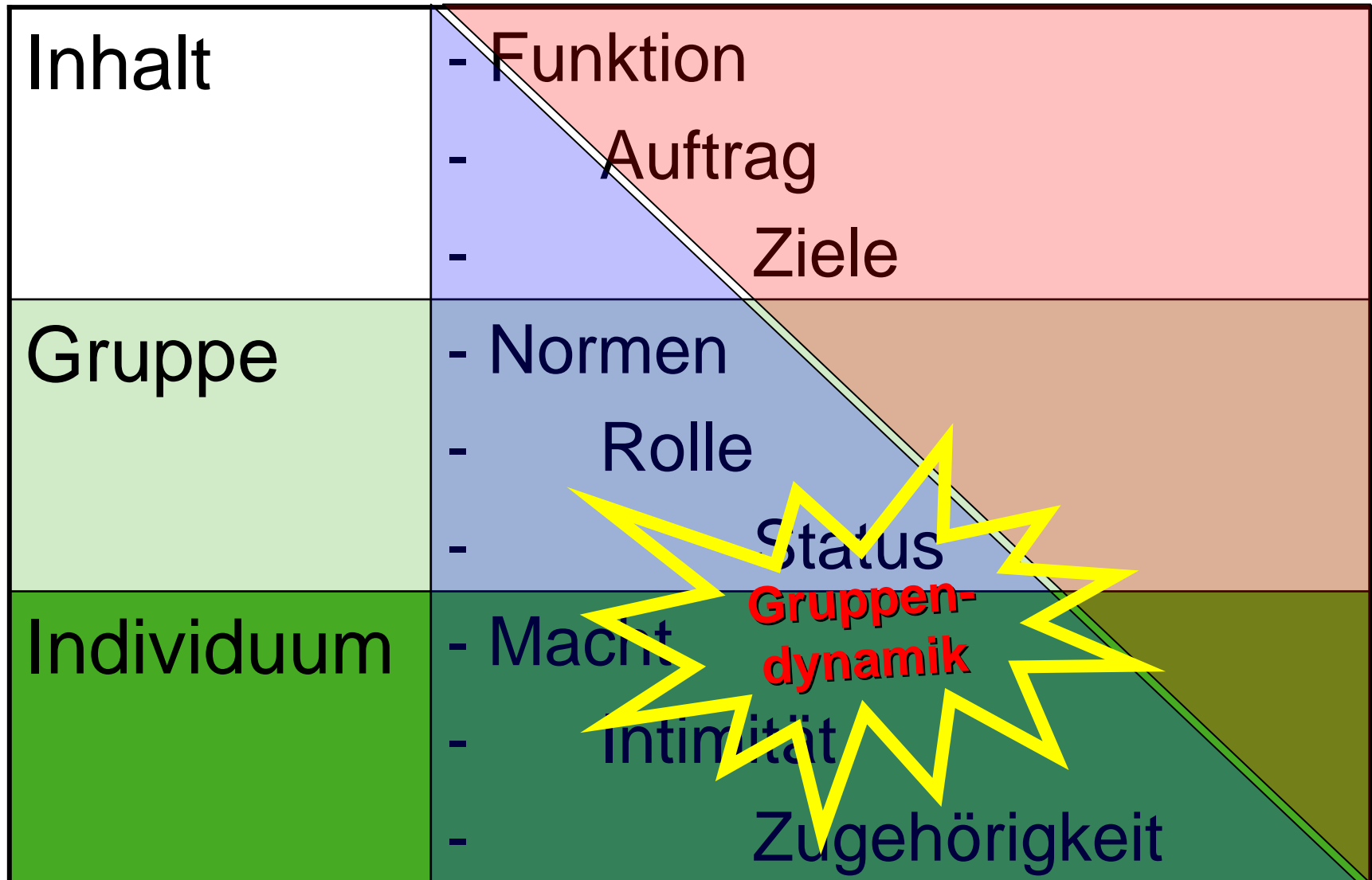
1' neuerliche Frustration

# Das Entwicklungs-Paradoxon

Der gruppendedynamischen Arbeitsweise liegt ein sogenanntes „Entwicklungs-Paradoxon“ zugrunde:

**Entwicklung passiert,  
wenn man das, was ist,  
wahrnimmt  
und annimmt.**

# Entwicklung passiert, wenn man das, was ist, wahrnimmt und annimmt.



## Kunst braucht Führung – Führung als Kunst

### Fachseminar / Gruppendynamisches Training



**Gehören Sie zur Riege der Kulturschaffenden und ist für Sie Kunst etwas, das durchaus hier und da Führung benötigt? Oder arbeiten Sie in etwas weniger eindeutig Kunst schaffenden Organisationen und vertreten dort als Führungskraft die Meinung, dass Führung selbst eine Kunstfertigkeit ist?**

**Ganz gleich, mit welcher Betonung Sie den Titel dieses Seminars lesen, ein so gestaltetes interkulturelles Zusammentreffen verspricht eine ausserordentlich befruchtende Angelegenheit zu werden – für beide Seiten!**

#### **Zielgruppe**

- Alle, die in Oper, Theater, Ballett, in Intendanz, Regie, Direktion, in Galerien, Agenturen, Betriebsbüros oder ganz allgemein als Künstler vor, auf und hinter der Bühne in Führungsverantwortung arbeiten,
- sowie Führungskräfte aus Wirtschaft, Verwaltung und sozialen Institutionen, die sich in ihrem Führungshandeln erleben und weiter entwickeln wollen
- sowie Beratungspersonen, die innerhalb dieser Systeme unterwegs sind.

#### **Ziele**

Da jede Organisation ihre eigene spezifische Kommunikations-, Führungs- und Streitkultur hervorbringt, ist uns gerade diese eher ungewöhnliche Mischung von Teilnehmenden mit möglichst unterschiedlichem Erfahrungshintergrund wichtig. In unserer täglichen Arbeit sind viele Abläufe nur allzu vertraut. Dies ist oft nützlich, aber zugleich verstellt es auch den Blick auf kreative Alternativen. Eine solche „Betriebsblindheit“ betrifft keineswegs nur Führungskräfte, sondern ebenso die Beratungs- und Unterstützungspersonen, die ebenfalls Teil des Systems sind. Je weiter die Kulturen voneinander entfernt zu sein scheinen, umso mehr können Sie als Teilnehmende voneinander profitieren. Schauen Sie über den Tellerrand der eigenen Kultur hinaus und betrachten Sie das Vertraute und das Fremde neu.

## **Gruppen- dynamisches Training**

Die Methode des gruppendynamischen Trainings ist in besonderer Weise dazu geeignet, in komplexen Situationen und Problemstellungen Orientierung zu verschaffen und den Entwicklungsstand von Teams, Arbeitsgruppen oder Projektgruppen sicher einschätzen zu können. Damit lassen sich Strategien konzipieren, die dem Gruppenpotenzial entsprechen und die Arbeitsfähigkeit verbessern.

Im geschützten Rahmen einer Gruppe, die nicht Ihrem alltäglichen Arbeitsumfeld entspricht, haben Sie die Chance sich mit den folgenden Fragen auseinander zu setzen:

- **Selbst- und Fremdwahrnehmung**  
Wie werde ich erlebt? Wie erlebe ich andere? Wie wird mein Auftreten und meine Führungshandeln empfunden? Wie wirke ich in und auf Gruppen?
- **Wirksamkeit und Einfluss**  
Wie übernehme ich gezielt Steuerung? Wie initiere ich Führung? Wie reagiere ich auf Steuerungsimpulse von anderen?
- **Beziehungsgestaltung und Kooperationskultur**  
Wie entstehen tragfähige Arbeitsbeziehungen? Wie entwickelt sich ein „Gruppengeist“ und was kann ich konkret dazu beitragen?
- **Struktur und Prozess**  
Wie gelingt die Balance zwischen Kreativität und Zielstrebigkeit? Wie bewege ich mich im Widerspruch zwischen eigenen gestalterischen Impulsen und äußeren Zwängen?

## **Aufbau**

Dieses fünftägige Training ist so angelegt, dass die Teilnehmenden sich intensiv in unterschiedlichen Gruppen und Arbeitsformen mit dem Thema auseinander setzen können. Die gemeinsamen Lernerfahrungen, die Reflexion und Auswertung des Prozesses sowie die Übersetzung auf das jeweilige Arbeitsfeld stehen im Vordergrund der gruppendynamischen Methoden.

Voraussichtlich werden zwei Trainingsgruppen von je 10 – 12 Teilnehmenden mit je einem Trainer und einer Trainerin arbeiten.

Das Training entspricht den Richtlinien der Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO), Sektion Gruppendynamik im DAGG.

## **Daten**

Montag 03. – Freitag 07. August 2009

## **Kursleitung**

**Prof. Dr. Olaf Geramanis**, Basel, Dozent, Coach und Supervisor (BSO), Trainer und Ausbilder für Gruppendynamik (DAGG). T +41 61 377 2788, olaf.geramanis@fhnw.ch  
**Susanne Möller-Stürmer**, Gerlingen, Dipl. Soz. Päd., Supervisorin (DGSv), Lehrsupervisorin, Trainerin und Ausbilderin für Gruppendynamik (DAGG)  
Sowie weitere Co-Trainerinnen und Co-Trainer

## **Ort**

Seminarhotel Sempachersee / CH – 6207 Nottwil (Nähe Luzern)  
<http://www.hotel-nottwil.ch>

## **Kurskosten**

Die Teilnahmegebühr beträgt CHF 1'500,- / Euro 980,-  
Die Pensionskosten betragen ca. CHF 850,-

## **Kontakt**

Rahel Lohner, Kurskoordination  
T +41 61 337 27 24, rahel.lohner@fhnw.ch

## Gruppendynamisches Organisationstraining Fachseminar



**Erleben Sie unmittelbar die Dynamik von Organisationen in einer Life-Simulation. Erproben und erweitern Sie Ihre Verhaltens- und Führungsmöglichkeiten – individuell und in Kooperation mit anderen Rollenträgern.**

Dieses Training wird in Form eines Organisationslaboratoriums bzw. Planspiels durchgeführt.  
Die zentralen Fragen lauten:

- Wie bedingen und beeinflussen sich Arbeitsauftrag und Gruppenprozess? Wie wird die organisationale Steuerung wahrgenommen und wie wird sie wirksam?
- Wie entstehen Substrukturen: Welche Netzwerke, welche Seilschaften bilden sich? Wodurch entstehen Cliques, wie werden sie aufrecht erhalten, welche Macht haben sie?
- Was geschieht im formellen und was im informellen System? Wie viel Verbindlichkeit brauchen Gruppen unter sich verändernden Bedingungen?
- Welche Irritationen lösen sich verändernde Rahmenbedingungen in Gruppen aus und welche Bewältigungsmöglichkeiten stehen Gruppen zur Verfügung?
- Was bedeuten „innere Kontrakte“, und in welchem Zusammenhang stehen sie zum „äusseren Kontrakt“?

**Zielpublikum** Alle, die professionell beraten sowie mit Gruppen arbeiten; z.B. in Fortbildung, Projektleitung, in psychosozialer Beratung, Coaching und Supervision. Ebenso richtet sich das Training an Berufspersonen, die bereits Erfahrung im Personal- und Managementbereich mitbringen, die Verantwortung für Gruppen und Teams sowie Führungsentscheidungen tragen und/oder eine mittlere und höhere Kaderposition bekleiden.

<b>Gruppen- dynamik</b>	<p>Die Methode des gruppendynamischen Trainings ist in besonderer Weise dazu geeignet, in komplexen Situationen und Problemstellungen Orientierung zu verschaffen, den Entwicklungsstand von Teams, Arbeitsgruppen oder Projektgruppen sicher einschätzen zu können und dem Gruppenpotenzial entsprechende Strategien zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit konzipieren zu können.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sie bleiben handlungsfähig, auch wenn scheinbar nichts mehr geht.</li> <li>- Sie kommen über differenzierte Selbstbeobachtung und Feedback zum Erfolg.</li> <li>- Sie erkennen Handlungs- und Beziehungsmuster und deren Dynamik.</li> <li>- Sie ermöglichen Klärung und Entwicklung durch Zulassen von Ambivalenz.</li> </ul>
<b>Aufbau</b>	<p>Dieses fünftägige Training ist so angelegt, dass die Teilnehmenden sich in unterschiedlichen Gruppen und Arbeitsformen mit dem Thema intensiv auseinandersetzen können. Im Vordergrund stehen die Methoden der Gruppendynamik.</p> <p>Das Training entspricht den Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO), Sektion Gruppendynamik im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG).</p>
<b>Daten</b>	05. Oktober – 09. Oktober 2009
<b>Kursleitung</b>	<p><b>Prof. Dr. Olaf Geramanis</b>, Basel, Dozent, Coach und Supervisor (BSO), Trainer für Gruppendynamik DGGO. T +41 61 377 27 88, olaf.geramanis@fhnw.ch</p> <p><b>Susanne Möller-Stürmer</b>, Gerlingen, Dipl. Soz. Päd., Supervisorin DGSv, Lehrsupervisorin, Trainerin und Ausbilderin für Gruppendynamik DGGO. Sowie weitere Co-Trainerinnen und Co-Trainer</p>
<b>Ort</b>	Seminarhotel Sempachersee, Nottwil
<b>Kurskosten</b>	<p>Die Teilnahmegebühr beträgt CHF 1'500,- (exkl. Pensionskosten)</p> <p>Die Unterkunft im externen Tagungshaus beträgt ca. CHF 800,-</p>
<b>Kontakt</b>	<p>Rahel Lohner, Seminarkoordination</p> <p>T +41 61 337 27 24, rahel.lohner@fhnw.ch</p>

## Gruppendynamisches Training: Teamcoaching und Gruppeninterventionen

### Fachseminar



#### **Was macht das Wesen von Teams aus?**

#### **Wann ist eine Gruppe mehr als lediglich die Summe ihrer Teile?**

#### **Wie erreicht man zielgerichtet mit seinem Team einen gemeinsamen Teamgeist?**

Der grundsätzliche Vorteil eines Gruppencoachings liegt darin, dass alle Teammitglieder am Problemlösungsprozess beteiligt sind. So kann die Kompetenz aller genutzt werden und die Lösungen können von allen mitgetragen werden. Gruppen- und Teamcoaching hat zudem den Vorteil, dass die Autonomie und Kompetenz für die Inhalte im Team bleiben. Dennoch weisen Gruppenarbeitsformen – im Gegensatz zu Einzelberatungen – eine wesentlich höhere Komplexität aus, sowohl für die Beteiligten als auch für die Beratenden.

Dieses Training fokussiert die ganze Bandbreite komplexer Beziehungsgestaltungen und Interventionsmöglichkeiten innerhalb von Gruppen und Teams. Die zentralen Themen lauten: Führung und Einfluss, Vertrauen und Integration, Nähe und Distanz, sowie Zusammengehörigkeit, Aussenseitertum, Konflikt und Widerstand. All dies sind wesentliche Bestandteile des Arbeitens in und Entwickelns von Teams.

**Zielpublikum** Alle, die professionell beraten sowie mit Gruppen arbeiten; z.B. in Fortbildung, Projektleitung, in psychosozialer Beratung, Coaching und Supervision.

Ebenso richtet sich das Training an Berufspersonen, die bereits Erfahrung im Personal- und Managementbereich mitbringen, die Verantwortung für Gruppen und Teams sowie Führungsentscheidungen tragen und/oder eine mittlere und höhere Kaderposition bekleiden.

<b>Gruppen- dynamik</b>	<p>Die Methode des gruppendynamischen Trainings ist in besonderer Weise dazu geeignet, in komplexen Situationen und Problemstellungen Orientierung zu verschaffen, den Entwicklungsstand von Teams, Arbeitsgruppen oder Projektgruppen sicher einschätzen zu können und dem Gruppenpotenzial entsprechende Strategien zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit konzipieren zu können.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sie bleiben handlungsfähig, auch wenn scheinbar nichts mehr geht.</li> <li>- Sie kommen über differenzierte Selbstbeobachtung und Feedback zum Erfolg.</li> <li>- Sie erkennen Handlungs- und Beziehungs-Muster und deren Dynamik.</li> <li>- Sie ermöglichen Klärung und Entwicklung durch Zulassen von Ambivalenz.</li> </ul>
<b>Aufbau</b>	<p>Dieses fünftägige Training ist so angelegt, dass die Teilnehmenden sich in unterschiedlichen Gruppen und Arbeitsformen mit dem Thema intensiv auseinandersetzen können. Im Vordergrund stehen Methoden der Gruppendynamik.</p> <p>Das Training entspricht den Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGGO), Sektion Gruppendynamik im DAGG.</p>
<b>Daten</b>	19. April – 23. April 2010
<b>Kursleitung</b>	<p><b>Prof. Dr. Olaf Geramanis</b>, Basel, Dozent, Coach und Supervisor (BSO), Trainer für Gruppendynamik DGGGO. T +41 61 377 27 88, olaf.geramanis@fhnw.ch</p> <p><b>Susanne Möller-Stürmer</b>, Gerlingen, Dipl. Soz. Päd., Supervisorin DGSv, Lehrsupervisorin, Trainerin und Ausbilderin für Gruppendynamik DGGGO sowie weitere Co-Trainerinnen und Co-Trainer</p>
<b>Ort</b>	Männedorf; Boldern – Evangelisches Tagungs- und Studienzentrum
<b>Kurskosten</b>	<p>Die Teilnahmegebühr beträgt CHF 1'500,- (exkl. Pensionskosten)</p> <p>Die Unterkunft im externen Tagungshaus beträgt ca. CHF 800,- (vorbehältlich Preisanpassungen 2009)</p>
<b>Kontakt</b>	<p>Rahel Lohner, Seminarkoordination</p> <p>T +41 61 337 27 24, rahel.lohner@fhnw.ch</p>