

## Teamdynamik unter Change – Gruppen führen und beraten Certificate of Advanced Studies CAS

S23



*«trust needs touch» Charles Handy 1995*

**Innovationen entwickeln, komplexe Aufgaben lösen und anspruchsvolle Ziele erreichen, all dies ist nur gemeinsam mit anderen möglich. In diesem Zusammenhang werden «Selbstorganisation», «Agilität» und «Flexibilität» als Kernwerte definiert. Allerdings ist vertrauensvolle Kooperation keine Selbstverständlichkeit. Im Team erfolgreich zu sein bedeutet, die Fähigkeiten der Mitglieder so auf ein gemeinsames Ziel zu fokussieren, dass alle freiwillig und mit hohem Engagement dabei sind. Das ist die eigentliche Herausforderung im Rahmen der Selbstorganisation von Teams.**

Das CAS-Programm «Teamdynamik unter Change – Gruppen führen und beraten» gehört seit über zwölf Jahren zu den herausforderndsten und nachhaltigsten Weiterbildungen. Insbesondere stellt das Lernformat «Gruppendynamisches Training» einen unverzichtbaren Qualifizierungsschritt in Prozessarbeit und Organisationsberatung dar: Als Beratungsperson schärfen Sie Ihre Wahrnehmung. Sie erkennen, wie förderliche und hemmende Faktoren das Zusammenspiel von Menschen massgeblich verändern. Als angehende Führungskraft können Sie Ihre Rollendarstellung schärfen. Als erfahrene Führungskraft haben Sie die Gelegenheit, Ihr Verhalten kritisch zu hinterfragen und zu reflektieren.

In unserem erfahrungsorientierten Lernkonzept heben wir die sonst übliche Trennung von Erkennen (kognitive Fähigkeiten) und Erleben (emotionale Intelligenz) auf. Stärken Sie jene Kompetenzen, die in der agilen Teamarbeit zentral sind: Partizipation, Selbststeuerung und Umgang mit Vertrauen.

<b>Ablauf</b>	1. Training: Person und Gruppe	<b>04.10. – 08.10.2021</b>
	2. Workshop: Teamdiagnose	<b>10.01. – 12.01.2022</b>
	3. Training: Teamcoaching & Gruppeninterventionen	<b>02.05. – 06.05.2022</b>
	4. Workshop: Kontrakte und Rahmenbedingungen	<b>05.09. – 07.09.2022</b>
	5. Training: Teamdynamik in Organisationen	<b>24.10. – 28.10.2022</b>
	6. Workshop: Abschluss und Übergang	<b>09.01. – 11.01.2023</b>

<b>Ziele</b>	<p>Dieses CAS-Programm eröffnet Ihnen folgende Lern- und Entwicklungschancen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sie bleiben handlungsfähig, trotz überbordender Komplexität;</li> <li>2. Sie gelangen über Selbstbeobachtung und Feedback zu Authentizität;</li> <li>3. Sie erkennen die Dynamik Ihres Handlungsmusters und können wählen;</li> <li>4. Sie ermöglichen Entwicklung durch Zulassen von Ambivalenz.</li> </ol> <p>Ihre Bereitschaft zur Eigenverantwortung und zur Mitgestaltung sowie der Mut, sich auf Gruppenprozesse einzulassen, sind erforderlich und werden zugleich unterstützt.</p>
<b>Zielpublikum</b>	<p>Führungspersonen aus dem mittleren und oberen Kader öffentlicher und privater Organisationen des Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsbereichs sowie der Wirtschaft. Sie sollten Verantwortung für Gruppen sowie Führungsentscheidungen tragen und/oder sich auf eine Kaderposition vorbereiten. Das CAS-Programm ist geeignet, wenn Sie mit Gruppen arbeiten und neugierig auf Zugänge sind, die die Dynamik von Gruppen erfassen.</p>
<b>Programmstruktur</b>	<p><b>Der Umfang des CAS-Programms beinhaltet 35 Ausbildungstage/18 ECTS-Kreditpunkte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 begleitete Ausbildungstage, jeweils von zwei Personen geleitet</li> <li>• 80 Lektionen Gruppen-Lehr-Supervision – in Gruppen zu 5 bis 8 Personen</li> <li>• 30 Lektionen Intervention</li> <li>• 35 Lektionen selbst zu leistende Prozessberatungen</li> </ul> <p>Dieses CAS-Programm kann separat belegt werden oder als Teil des Master of Advanced Studies MAS-Programms Change und Organisationsdynamik.</p>
<b>Weitere Informationen</b>	<p>Die Teilnehmenden können zusätzliche Anerkennungen erwerben:  <b>Gruppendynamische/r Leiter/in:</b> Eine durch die Deutsche Gesellschaft für Gruppen- und Organisationsdynamik (DGGO) zertifizierte Weiterbildung.</p>
<b>Programmleitung</b>	<p>Prof. Dr. Olaf Geramanis, Dipl. Päd. (univ.), Coach, Supervisor und Organisationsberater (BSO), Trainer für Gruppendynamik (DGGO), Hochschule für Soziale Arbeit FHNW</p>
<b>Dozierende</b>	<p><b>Prof. Dr. Olaf Geramanis</b>  <b>Stefanie Husi-Giessmann</b>, Organisationsberaterin, Trainerin für Gruppendynamik (DGGO), Coach und Supervisorin (BSO)  <b>Stefan Hutmacher</b>, BA in Sozialer Arbeit, Trainer für Gruppendynamik i.A. (DGGO), Coach, Supervisor, Organisationsberater i.A.  <b>Almut Aeppli, Heinz Holenstein, Lucia Zimmermann</b> - für die Supervision</p>
<b>Kosten</b>	<p>CHF 8'900 für 24 Ausbildungstage, zzgl.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Für die obligatorische Supervision fallen Kosten von CHF 1'800 an. Diese werden mit der externen Supervision beglichen.</li> <li>• Die Pensionskosten für externe Trainings liegen jeweils bei ca. CHF 1'000.</li> </ul>
<b>Orte</b>	<p>Für Workshops und Supervision: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Olten  Für die Trainings: externe Tagungshäuser</p>
<b>Aufnahmekriterien</b>	<p>Zum CAS-Programm wird zugelassen, wer über einen Abschluss einer höheren Fachschule oder Hochschule verfügt und den Nachweis über fünf Jahre Berufspraxis erbringt. Personen, die über keinen genannten Abschluss verfügen, können unter gegebenen Umständen im Rahmen eines Äquivalenzverfahrens zugelassen werden.  Zusätzlich bitten wir, zu folgenden Punkten schriftlich Stellung zu nehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bisherige Berufspraxis und gegenwärtige berufliche Tätigkeit,</li> <li>• berufliche Ziele und Zielvorstellungen,</li> <li>• persönliche Motive für die Fortbildung.</li> </ul>
<b>Kontakt</b>	<p>Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Rahel Lohner Eiche, Weiterbildungsbeauftragte,  T +41 61 228 59 23, rahel.lohner@fhnw.ch</p>

Änderungen und Preisanpassungen vorbehalten

## Modulinhalte: CAS Teambdynamik unter Change – Gruppen führen und beraten

---

### 1. Gruppendynamisches Training: Sensitivity-Training – Person und Gruppe

04.-08.10.2021

Das wichtigste «Instrument» in der Leitung und Beratung von Teams und zur Gestaltung von Gruppenprozessen ist die eigene Person! Die Art und Weise, wie Sie persönlich einem Team gegenüber treten und die Beziehungen zu den Mitgliedern aufnehmen, prägt Ihre Möglichkeiten zu Diagnose und Einflussnahme. Deshalb stehen SIE im Mittelpunkt dieses Anfangstrainings als ureigene Person mit all Ihren Erfahrungen. Sie erleben, was es bedeutet, wenn Absicht und Wirkung übereinstimmen oder auseinanderliegen. Sie lernen durch Erfahrung am eigenen Leib, durch eigenes Tun im Hier und Jetzt. Sie werden präsent. Finden Sie Antworten auf folgende Fragen:

- Wie wirke ich auf andere und die Gruppe auf mich – und wie gestaltet sich die gegenseitige Einflussnahme?
- Welche Phänomene, wie zum Beispiel Nähe und Distanz, Macht, Konkurrenz, bestimmen unausgesprochen oder unbewusst den Alltag?
- Welche Erfahrungen prägen meine Sicht auf Gruppen und wie wirken sich meine eigenen Emotionen, Einstellungen und Verhaltensweisen auf die Zusammenarbeit aus?

**Olaf Geramanis**  
**Stefanie Husi-Giessmann**  
**Stefan Hutmacher**

Hotel Paxmontana  
Flüeli-Ranft

---

### 2. Workshop: Teamdiagnosen

10.-12.01.2022

Je schneller sich alles verändert, desto häufiger sind Teams mit Anfängen konfrontiert: Eine Arbeitsgruppe wird neu zusammengestellt, ein Mitglied kommt neu ins Team, die Führungskraft oder eine Beratungsperson nimmt neu die Arbeit auf – es sind immer wieder Anfänge.

Der häufige Wandel der Zusammensetzung aber auch der Rahmenbedingungen machen es notwendig, Gruppensituationen schnell analysieren zu können. Mithilfe einer klaren Diagnose kann ein Weg gefunden und ein solides Fundament für die weitere Arbeit gelegt werden. Der Workshop dient dazu, sowohl den Anfang der Kursgruppe zu reflektieren als auch die eigenen Möglichkeiten der Analyse und Diagnose zu entwickeln und auf die eigene Praxis zu übertragen.

- Welche Dynamiken herrschen zu Beginn einer Gruppe?
- Mit welchen Modellen lassen sich Prozesse diagnostizieren?
- Wie entsteht in einer Gruppe «Arbeitsfähigkeit» und wie lässt sich dieser Prozess fördern?

**Olaf Geramanis**  
**Stefan Hutmacher**

---

### 3. Gruppendynamisches Training: Teamcoaching und Gruppeninterventionen

02.-06.05.2022

Um Gruppenentwicklung zu fördern, sind Interventionen auf Gruppenebene notwendig. Aber wo genau gilt es anzusetzen, damit sich sowohl die Gruppe als Ganzes entwickelt, als auch die individuellen Ziele erreicht werden? Gruppen-Interventionen basieren auf der Vorstellung, dass die Gruppe ein eigenes System darstellt. Die Gruppe lässt sich nicht mehr auf die Summe ihrer Mitglieder reduzieren. Sie hat eine eigene Kultur. Was aber passiert bei Veränderungen? Bleibt eine Gruppe dieselbe, auch wenn sich die Zusammensetzung ändert? Im Training gilt es, die Verschiedenheit der Mitglieder und ihre Möglichkeiten zu erkennen sowie Fähigkeiten und Bedürfnisse anzuerkennen. Gehen Sie es an,

- Gruppen-Prozesse zu diagnostizieren, zu beraten und zu steuern;
- Teams zu coachen, ohne zu individualistisch zu intervenieren;
- aus der Teamdiagnose eine Gruppenintervention zu machen.

**Olaf Geramanis**  
**Stefanie Husi-Giessmann**  
**Bad Ramsach**

---

#### 4. Workshop: Kontrakte und Rahmenbedingungen für Kooperation

05.-07.09.2022

Wer Teams leiten/beraten will, muss eigene Ideen und Vorstellungen mit denen der Vorgesetzten/Auftraggeber und der Beteiligten abstimmen: es gilt einen Plan zu fassen und einen «Kontrakt» zu schliessen.

Allerdings gibt es vor allem in Gruppen eine Reihe nicht planbarer Prozesse und Wechselspiele. Während manches restriktiv von aussen vorgegeben wird, kann vieles erst im unmittelbaren Tun ausgehandelt werden. So haben unter anderem Zusammensetzung, An- oder Abwesenheit von Führung, strukturelle Verankerung und Teamleitung mehr oder weniger Auswirkungen auf die möglichen Prozesse.

- Welche Bedeutung haben Rahmenbedingungen? Welche Regeln, Normen, Strukturen fördern, bzw. hemmen den Prozess?
- Wie viel Spielraum habe ich bzgl. fremd- und selbstgesetzter Ziele? Welche Auswirkungen haben der äussere und innere Kontrakt?
- Wie können konkrete Kontrakt- und Auftragsklärungen mit Teams aussehen? Wie wird ein Design entwickelt?

**Stefanie  
Husi-Giessmann**

**Stefan Hutmacher**

---

#### 5. Organisationstraining: Teamdynamik in Organisationen – Organisationslabor

24.-28.10.2022

Was in einem Team geschieht, hängt nicht nur von der inneren Beschaffenheit, sondern ebenfalls davon ab, was in der Organisation vor sich geht. Team- und Organisationsdynamik bedingen sich gegenseitig. In diesem Training soll das Sensorium für diese Wechselwirkung geschärft werden.

Sie erleben die Dynamik von Organisationen in einer Life-Simulation und können Ihre Verhaltens- und Führungsmöglichkeiten erproben und erweitern. Dies wird in Form eines Organisationslaboratoriums durchgeführt.

- Wie beeinflussen sich Arbeitsauftrag und Gruppenprozess? Wie wird Steuerung wahrgenommen und wie wird sie wirksam?
- Was geschieht im formellen/informellen System? Wie entstehen Substrukturen/Netzwerke? Wie werden sie aufrechterhalten?
- Wie viel Verbindlichkeit brauchen Gruppen? Welche Irritationen lösen sich verändernde Rahmenbedingungen in Gruppen aus?

**Olaf Geramanis**

**Stefan Hutmacher**

---

#### 6. Workshop: Abschluss und Übergang

09.-11.01.2023

Viele Kooperationen bestehen weiter fort, auch wenn ein Projekt zu Ende geht und ein Teil des Teams ausgetauscht wird. Für einige ist es ein endgültiger Abschluss, für andere ein Übergang. Wie diese Phasen im Team und in der Organisation gestaltet werden, wird unter Change-Bedingungen sträflich wenig beachtet und hat dennoch enorm grosse Wirkung.

Unter Change ist es eine echte Herausforderung, sich den folgenden Fragen ehrlich zu stellen:

- Wann ist ein Projekt beendet, welche Bedeutung haben Übergänge und welche Rituale braucht es – und brauche ich individuell?
- Wie ist Schlussmachen möglich, wenn das «Non-Stopp» und das «Immer und überall» dominant vorherrschen?
- Was muss in Gruppen beendet werden, damit sich die Einzelnen davon gut verabschieden können?

**Stefanie  
Husi-Giessmann**

**Olaf Geramanis**

## Elemente der Fortbildung

---

In den Workshops erwerben Sie theoretisches Wissen und lernen diagnostische Konzepte und Interventionsstrategien kennen. Die Theorie wird sowohl auf die gemeinsam erlebten Gruppenprozesse als auch auf die Praxisfelder der Teilnehmenden angewandt. Sie gewinnen so ein erweitertes Handlungsrepertoire für Ihre Leitungs- und Beratungsrolle.

**Workshop**

In den Trainings erfahren Sie durch die realen Prozesse der Kursgruppe, wie Ihr konkretes Verhalten auf andere wirkt und wie Sie selbst auf fremdes Verhalten reagieren. Sie erweitern Ihr soziales Wahrnehmungsvermögen und lernen Verhaltensmuster und deren Bedeutung für die Entwicklung von Gruppen und Teams einzuschätzen. Vor diesem Hintergrund entwickeln Sie ein neues Rollenverständnis in der Leitung und Beratung. Sie entwickeln Ihre Autorität und entdecken Ihre persönlichen Potenziale.

**Training**

Die Gruppen-Supervision ist der Ort, an dem Sie Ihre beruflichen Erfahrungen in und mit Teams und Gruppen und Ihre eigenen Praxisprojekte bearbeiten. Hier finden Sie Unterstützung und üben zugleich das Beraten anhand der Praxisfragen der anderen Gruppenmitglieder. Die Gruppensupervision unterstützt den aktiven Transfer des in den Trainings und Workshops Erfahrenen und Gelernten in Ihre konkrete Praxis. Sie findet parallel zum CAS-Programm jeweils an ganzen Tagen zu jeweils 10 Lektionen statt. Die Supervisionsgruppen werden am Ende des ersten Trainings gebildet.

**Gruppen-  
Lehr-Supervision**

Intervision ist zugleich auch als Peer-Gruppe, kollegiale Unterstützungsgruppe oder kollegiale Fallberatung bekannt. Es geht um Beratung unter Gleichen. Kolleginnen und Kollegen beraten sich in einer Gruppe gegenseitig im Hinblick auf ihr berufliches Handeln; sie suchen als Gleichberechtigte nach Klärungen und Lösungen für den jeweiligen Fall.

Die Intervisionsgruppen finden ohne Begleitung statt und organisieren ihre jeweiligen Treffen selbst. Es sind 30 Lektionen zu absolvieren.

**Intervision**

Eigene, praktische und selbst zu leistende Prozessberatungen. Die Gruppensupervisionen und organisationalen Teamentwicklungsprozesse werden von den Teilnehmenden selbst akquiriert, organisiert, durchgeführt und reflektiert.

**Eigene  
Team-  
entwicklungs-  
und Beratungs-  
prozesse**