

# CAS Teamdynamik unter Change

## Gruppen führen und beraten

Der Erwerb von Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz im Überblick

### Module

1. Person und Gruppe
2. Teamdiagnose
3. Teamdynamik in Organisationen
4. Kontrakte und Rahmenbedingungen
5. Teamcoaching und Gruppenintervention
6. Abschluss und Übergang

# Ziele

Begriffe wie Teamwork und Teamfähigkeit haben deutlich an Bedeutung gewonnen. In Unternehmen wird vermehrt in Teams (auch Gruppen) gearbeitet. Die Fähigkeit, in Teams zu arbeiten, ist daher elementar und wird häufig als Erfolgsfaktor von Unternehmen gesehen.

Teams, wie z.B. Projektgruppen, werden zusammengestellt, aufgelöst und einzelne Gruppenmitglieder werden ersetzt. Auf diese Dynamik, Mobilität und Flexibilität müssen die Individuen nicht nur gegenüber bekannten, sondern auch gegenüber unbekanntem Personen eingehen und reagieren können. Die T-Gruppe als Methode ist eine Möglichkeit, Konflikt-, Team- und Kommunikationsfähigkeit zu erlernen und zu fördern.

Des Weiteren nimmt die Bedeutung neuer Führungsstile, die von sozialen Kompetenzen, Empathie und Kritikfähigkeit geprägt sind, zu. Mithilfe des gruppenspezifischen Ansatzes lernen die Teilnehmenden, auf andere Personen einzugehen, Konflikte zu erkennen und diese zu bewältigen. Dabei wird nicht nur die Selbststeuerungsfähigkeit von Gruppen verbessert, sondern auch eine Leistungssteigerung erzielt.

# Modul 1 / Training: Person und Gruppe

## **Kurzbeschreibung:**

Erlangen Sie die Fähigkeit, sich selbst anderen gegenüber klarer zu verhalten, so dass Sie Ihre Ziele sicher erreichen. Überprüfen Sie kritisch Ihre Verhaltensmuster und erproben Sie in der Sicherheit dieses Settings andere, wirksamere Handlungsmodelle.

## **Fachkompetenz:**

- Kenntnis wichtiger gruppenspezifischer Konzepte wie Zugehörigkeit, Macht-Ohnmacht, Autonomie-Heteronomie, Abhängigkeit-Gegenabhängigkeit, Nähe-Distanz
- Kenntnis zur Gestaltung von Anfangssituationen in Gruppenkontexten
- Wissen um Schichtenmodell und Eisbergmodell

## **Methodenkompetenz:**

- Feedbackprozesse bewusst gestalten und steuern
- Das „Hier und Jetzt“-Prinzip als Quelle von Interventionen einsetzen können
- Handlungs- und Steuerungsoptionen in komplexen Kontexten erkennen

## **Sozial- und Selbstkompetenz:**

- Eigene Position und Rolle im Kontext von Gruppe und Organisationen erkennen und gestalten
- Individuell Wirksamkeit entwickeln und zugleich die Gruppe als Ganzes im Bewusstsein haben
- Den Weg vom Individuum über das Individuum-in-Gruppe zur Gruppe bewusst erfahren und Steuerungsmöglichkeiten erkennen

## Modul 2 / Workshop: Teamdiagnosen

### Kurzbeschreibung:

Die Teilnehmenden verstehen die Soziodynamik von Anfangssituationen sowie deren Auswirkungen auf Gruppen und übertragen dies auf die eigene Praxis.

### Fachkompetenz:

- Kernkonflikt einer Gruppe erkennen und inwieweit dieser bereits am Anfang entsteht (Eisberg-Modell und Ebenen Kernkonflikt)
- Worin sich Beziehungsdefizite in Anfangssituationen äussern (Pius Sbandi)
- Wodurch Ängste der Leitung vor und in Anfangssituationen ausgelöst werden
- Kenntnis von Leitdifferenzen und ihrer Auswirkungen auf die Informationsverarbeitung

### Methodenkompetenz:

- Analysen von Ausgangslagen in Anfangssituationen erstellen
- Die wichtigsten gruppenspezifischen Elemente von Anfängen diagnostizieren und konkrete Design-Ideen entwickeln
- Die notwendige Struktur für Anfangssituationen wählen, um Orientierung zu gewährleisten (Noch-, Niederstruktur) erkennen, was das Vorgehen ermöglicht und/oder verhindert

### Selbst- und Sozialkompetenz:

- Die eigenen Verhaltenstendenzen in Anfangssituationen kennen
- Den Vorgang der Übertragung/Gegenübertragung verstehen
- Die persönlichen Leitdifferenz erkennen, mit denen man bevorzugt auf Gruppen und Teams schaut

# Modul 3 / Training: Teamdynamik in Organisationen

## Kurzbeschreibung:

Sie lernen, Organisation und ihre Auswirkungen auf Personen und Subsysteme zu begreifen sowie das Aushandeln von Interessens-Gegensätzen zwischen Gruppen und Organisation als unauflösbare Spannungszone zu erkennen.

## Fachkompetenz:

- Geschichte der Organisation
- Entwicklungs-Phasen von Organisationen / Auslöser für Krisen in Organisationen
- Vergemeinschaftung vs. Vergesellschaftung/ Spezifische und diffuse Beziehungen

## Methodenkompetenz:

- Organisationale Phänomene erkennen und von gruppenspezifischen Phänomenen unterscheiden
- Ebenen wirksamer Intervention in Organisationen diagnostizieren und nutzen
- Positionen und Rollen in Organisationen und deren Handhabung verstehen
- formale und informale Prozesse sowie deren gegenseitige Abhängigkeit erkennen

## Selbst- und Sozialkompetenz:

- Strukturen in Organisationen erkennen und sich darin adäquat bewegen
- Die eigene Affinität zu bestimmten Rollen kennen und diese gezielt einsetzen
- Rahmenbedingungen für Kooperation herstellen
- Integrationsprozesse in Organisationen anregen

# Modul 4 / Workshop: Kontrakte und Rahmenbedingungen

**Kurzbeschreibung:**

Der Weg zum tragfähigen Kontrakt, was hemmt und was fördert.

**Fachkompetenz:**

- Kontraktdefinition sowie Sinn und Ziel eines Kontraktes
- Schlüssel- und Stolperstellen bei der Erarbeitung eines Kontraktvorschlages (Kontraktarbeit als Erwartungs-Management)
- Innerer vs. Äusserer Kontrakt (Kontraktarbeit als Beziehungsgestaltung)
- Vorbereitung und Nachbereitung des ersten Gesprächs (Auftragsklärung)

**Methodenkompetenz:**

- Beraterteam konstituieren und zieldienliche Befragung des Auftraggebers vorbereiten und durchführen
- Analyse und Diagnose der zu lösenden Aufgaben erstellen
- Angebot für Auftraggeber vorbereiten und vorstellen
- Kontraktarbeit als qualitative Beziehungsgestaltung nutzen können

**Selbst- und Sozialkompetenz:**

- Chancen/Gefahren der eigenen Haltung/Rollen bewusst werden
- Wissen um die eigene Haltung im Kontraktgespräch
- Ein Gespür dafür bekommen, inwieweit sich ein Auftrag hinter dem Auftrag verbirgt (verdeckte Kontrakte)
- Vorgang von Projektionen und Gegenprojektionen bewusst in die Selbstreflexion hineinnehmen
- Beziehung zum Auftraggeber bewusst aufzubauen und im Sinne der Tragfähigkeit zu gestalten

# Modul 5 / Training: Teamcoaching und Gruppenintervention

## Kurzbeschreibung:

Teamprozesse auf Teamebene diagnostizieren und Interventionen in bestehende Systeme erproben und auswerten

## Fachkompetenz:

- Stellenwerte von Diagnose, Design und Intervention in realen Systemen kennen
- Phänomene Group Think, Gruppenentscheidungen und Hidden Profile kennen
- Stellenwert von Intergruppenbeziehungen zu deuten wissen, Transaktive Wissenssysteme
- Kenntnis über Theorem transaktiver Wissenssysteme

## Methodenkompetenz: Die Teilnehmenden sind in der Lage

- Strukturen sozialer Systeme/Teams analysieren und bewerten (Diagnose)
- Wirksame Gruppen-Interventionen live in realen Teams vornehmen
- Spiegelungsphänomene zwischen Subjekt (Beratende/Leitende) und Objekt (Gruppe) nutzen
- Instrumente zur Lösung komplexer Entscheidungen zur Verfügung stellen

## Selbst- und Sozialkompetenz: Die Teilnehmenden

- Die eigenen «blinden Flecken» im Hinblick auf Gruppenprozesse kennen
- Kritische Situationen in Gruppen sowohl in der Vorbereitung als auch während der Intervention angemessen thematisieren
- Die aktuelle Sachebene mit der sozio-emotionalen Ebene zu verbinden wissen
- Eigene Überlegungen zur Intervention bei Bedarf der Gruppe angemessen zur Verfügung stellen

# Modul 6 / Workshop: Abschluss und Übergänge

## Kurzbeschreibung:

Wie gelingen in Schlusssituationen der Übergang von der Gruppe zurück zur Individualisierung, was davon kann das Individuum alleine leisten, was muss in der Gruppe geschehen?

## Fachkompetenz

- Wissen um die «Drei T» der Schlusssituationen: Trauer – Trennung – Transfer
- Notwendigkeit und Bedeutung von Schluss-Ritualen kennen
- Steuerung von Struktur und Prozess des Transfers trotz Trauer-Arbeit

## Methodenkompetenz:

- Methoden von Schliessung und Öffnung kennen und anwenden
- Abschluss bewusst erleben und Würdigung einzelner Leistungen
- Übergang von der Gruppe zurück zur Individualisierung: Was kann alleine geleistet werden – was nicht?

## Selbst- und Sozialkompetenz:

- Die Notwendigkeit erkennen, auf dem Heimweg keine Abkürzung zu nehmen
- Handelndes Abschiednehmen - das eigene Bedürfnis kennen, Abschied zu nehmen und den emotionalen Anteil bewusst wahrnehmen