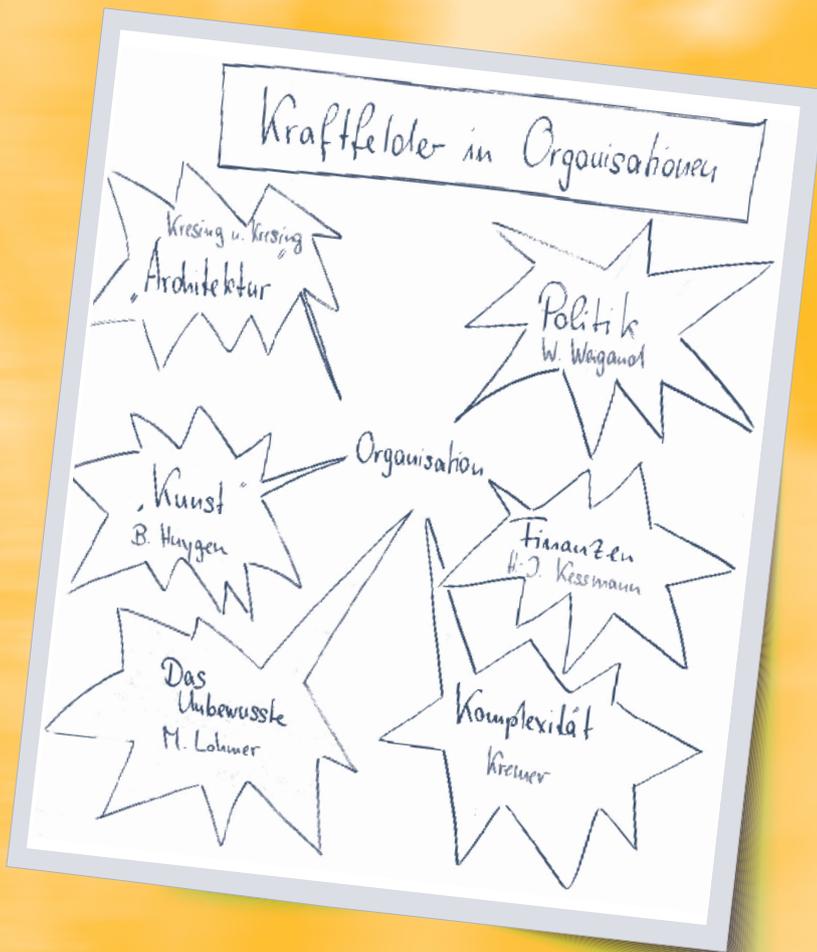


# 17. Öffentliche **Fachtagung**

15. – 17. Juni 2017 in Münster



# KRAFTFELDER

IN ORGANISATIONEN – ORGANISATIONSDYNAMIK

# KRAFTFELDER

in Organisationen – Organisationsdynamik



DEUTSCHE GESELLSCHAFT  
FÜR GRUPPENDYNAMIK UND  
ORGANISATIONSDYNAMIK

**15. – 17. Juni 2017 in Münster**  
**17. Öffentliche Fachtagung der DGGGO**

Versteht man Organisationen als dynamische und stetig in Entwicklung und Veränderung befindliche „Gebilde“, dann liegt es im Sinne der Lewin'schen Feldtheorie nahe, sich mit Kraftfeldern zu beschäftigen, die in Organisationen wirken und durch die Organisationen erlebbar und beschreibbar werden. Kraftfelder sorgen für Strukturen und ermöglichen gleichzeitig Bewegung. Ziel dieser Fachtagung ist es, mehr über diese Kraftfelder und die durch sie entstehenden Dynamiken zu verstehen. Exemplarisch blicken wir dabei durch folgende „Brillen“:

- 1 **Architektur** kann als Mittel der Organisationsgestaltung betrachtet werden. Einerseits beeinflusst sie das Wohlbefinden von Menschen, andererseits muss sie den Erfordernissen der Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen dienen.
- 2 Das **Unbewusste** dürfte das meist übersehene Kraftfeld in Organisationen sein, völlig zu Unrecht, denn Zusammenarbeit, Führung und der Umgang mit Veränderungen wird maßgeblich von unbewussten Prozessen mitbestimmt.
- 3 Ein anderes Kraftfeld in Organisationen ist **Politik**, mit innenpolitischen und außenpolitischen Ausprägungen. Organisationspolitisches Geschehen erscheint vielen Mitarbeitenden fremd, bedrohlich, destruktiv oder mindestens überflüssig.
- 4 Welche Einflüsse, welche Kraft entfaltet **Kunst** auf die Organisation? Was bedeutet es für Mitarbeitende (Kunden, Gäste), wenn Geld in Kunst angelegt wird, wenn Räume damit gestaltet werden? Welche Signale werden damit ausgelöst?
- 5 Der Blick auf das Kraftfeld **Finanzen** scheint irgendwie klarer: Man braucht es – sonst geht gar nichts. Aber: zu viel Geld zu haben, ist möglicherweise ebenso hemmend wie zu wenig davon.
- 6 Ist Geld gut angelegt, wenn in **Prozesssteuerung** investiert wird, in die Verschlinkung und Optimierung von Abläufen der Organisation? Wie lange ist die Optimierung und damit möglicherweise auch die Vereinfachung von Arbeitsabläufen human?

## Vorbereitungsteam

### Michael Faßnacht

Diplom-Psychologe, Diplom-Theologe, Trainer für Gruppendynamik DGGGO, Supervisor BDP, Coach

### Margarete Gerber-Velmerig

Diplom Sozialarbeiterin, Trainerin für Gruppendynamik DGGGO, Organisationsberaterin, Supervisorin DGSv

### Simone Holderried

Diplom-Pädagogin, Trainerin für Gruppendynamik DGGGO, Supervisorin DGSv

[www.dggo.de/fachtagung](http://www.dggo.de/fachtagung)

## Referenzunternehmen Dr. Ausbüttel & Co. GmbH

Dr. Ausbüttel und Co werden die Tagung nutzen, um mit Hilfe der Resonanzgruppen Impulse für anstehende Veränderungen zu bekommen.

## Inhaltliche Beiträge

### Dr. phil. Barbara Huygen

Selbstständige Kunstberaterin, Gründungsmitglied der Erich Fromm-Gesellschaft Tübingen (Kraftfeld Kunst)

### Heinz-Josef Kessmann

Direktor des Caritasverbandes für die Diözese Münster e.V., Vizepräsident des Deutschen Caritasverbandes e.V (Kraftfeld Finanzen)

### Anno Kremer

Diplom Ingenieur, Partner bei der Schuh & Co. GmbH Aachen (Kraftfeld Prozesssteuerung)

### Rainer M. Kresing

Architekt, Gründungspartner der Kresings Architektur GmbH Münster

### Kilian Kresing

Architekt, Gründungspartner der Kresings Architektur GmbH Münster (Kraftfeld Architektur)

### Dr. Mathias Lohmer

Diplom-Psychologe, Psychoanalytiker, Coach, Organisationsberater, Supervisor (Kraftfeld Unbewusstes)

### Prof. Dr. Christian Schrapper

Professor für Pädagogik, Schwerpunkt Sozialpädagogik, Universität Koblenz-Landau, (Praxisbeispiel Organisationsuntersuchung)

### Carl Otto Velmerig

Diplom-Pädagoge, Trainer für Gruppendynamik DGGGO, Supervisor DGSv (Praxisbeispiel Organisationsuntersuchung)

### Prof. Dr. Wolfgang Weigand

em. Professor für Supervision, Personal- und Organisationsentwicklung (FH Bielefeld), Lehrsupervisor DGSv, Trainer für Gruppendynamik DGGGO (Kraftfeld Politik)

# GRUSSWORT DES DGGO-VORSTANDS

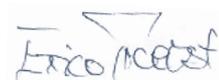
Seit zehn Jahren führt unser aus der Sektion Gruppendynamik im DAGG hervorgegangener Fachverband die Organisationsdynamik im Verbandsnamen. Unsere Mitglieder engagieren sich beruflich in unterschiedlichen Praxisfeldern sowie als fachwissenschaftliche Autorinnen und Autoren. Mit unserer gruppendynamischen Ausbildung und Praxiserfahrung sind wir als Lehrende, als Beraterinnen und Berater sowie in beruflichen Positionen als Fach- und Führungskräfte mit einem spezifischen Blick für die soziale Dynamik in (unseren) Organisationen unterwegs.

Der Entdecker der ‚group dynamics‘, Kurt Lewin, hat mit seiner Feldtheorie ein weiteres Vermächtnis hinterlassen, für dessen Wiederentdeckung wir vor zwei Jahren in Berlin bei unserer Fachtagung über „Feldkräfte“ große Resonanz erfahren haben. Das hat uns ermutigt, diesen fruchtbaren Ansatz abermals in einer öffentlichen Veranstaltung zu verhandeln.

Wir freuen uns über Ihr Kommen und sagen allen Dank, die mit ihren Beiträgen an diesem Vorhaben mitwirken. Namentlich danken wir an dieser Stelle dem Vorbereitungsteam Michael Faßnacht, Margarete Gerber-Velmerig und Simone Holderried, ohne deren unermüdliches zweijähriges Engagement die jetzige Fachtagung „Kraftfelder in Organisationen“ nicht stattfinden würde.



Rosa Budziat  
Vorsitzende DGGO



Enrico Troebst  
Stellvertretender Vorsitzender



# DEM PHÄNOMEN ORGANISATIONSDYNAMIK AUF DER SPUR

Viele unserer Lebensvollzüge finden in Organisationen statt. Wir sind Mitglieder, Kundinnen, Besucherinnen, Inhaberinnen, Kritiker, Unterstützer von Organisationen. Wir sind beteiligt, schauen zu, sind verwickelt, wir gestalten mit, freuen uns, leiden. Organisationen regen uns auf, lassen uns kalt, ziehen uns an, stoßen uns ab, nehmen uns auf, verstoßen uns. Organisationen nehmen Einfluss, werden gebraucht, setzen Strukturen, organisieren Lebensbereiche, sorgen für Sicherheit, missbrauchen ihre Macht, – kurz: Es gibt kein Entrinnen!

Als Angestellte, Mitglieder, Führungskräfte, BeraterInnen, Besucher und Kundinnen erleben wir Organisationen. Wir nehmen wahr wie die Organisation sich präsentiert, wie sie „tickt“, welche Stärken sie hat, welche Schwachstellen zu verzeichnen sind. Dabei steht in der Regel überwiegend die „Außensicht“ zu Verfügung. Nicht leicht zu erkennen ist, welche Kräfte im „Inneren“ der Organisation für die Außenwahrnehmung verantwortlich sind.

Sicher ist: Es gibt zahlreiche Einflussfaktoren und -kräfte, die sich auf die Prozesse in Organisationen auswirken. Dabei dürfte es sich in den seltensten Fällen um lineare Prozesse im Sinne von „wenn-dann“ handeln, sondern um komplexe, nicht leicht zu beobachtende Phänomene, die als Organisationsdynamik bezeichnet werden können.

Die Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGGO) hat es sich zur Aufgabe gemacht, dem Phänomen Organisationsdynamik auf die Spur zu kommen und im Diskurs mit anderen Interessierten auf Entdeckungs- und Forschungsreise zu gehen. So laden wir Sie ein, sich mit uns gemeinsam für zwei Tage fragend, forschend und analysierend, wissensdurstig und interessiert, hörend und sprechend auf den Weg zu machen und sich dem Phänomen „Organisationsdynamik“ anzunähern.

Bei der 16. Öffentlichen Fachtagung 2015 in Berlin haben wir uns mit den Ideen und Konzeptionen Kurt Lewins und deren Aus-

wirkungen bis heute beschäftigt. Besonders seine Überlegungen und Konzepte, die sich mit den Feldkräften in Gruppen und Organisationen auseinandergesetzt haben, waren Gegenstand dieser Tagung. Viele der dort diskutierten Themen finden sich in der Veröffentlichung von Antons und Stützle-Hebel (Feldkräfte im Hier und Jetzt, 2015) wieder. Parallel dazu hat sich eine Arbeitsgruppe der DGGGO über mehrere Jahre mit dem Thema „Organisationsdynamik“ beschäftigt und ein ausführliches Positionspapier dazu verfasst. Aus diesen Diskursen entstand ein wachsendes Interesse, sich mit den Einflussfaktoren auf die Prozesse, die sich in Organisationen ereignen genauer zu beschäftigen. Der Lewin'sche Begriff der „Kraftfeldanalyse“ war dann Ideengeber für den Titel unserer 17. Öffentlichen Fachtagung, „Kraftfelder in Organisationen – Organisationsdynamik“ zu der wir uns hier treffen.

Wir laden Sie ein, sich dem Phänomen Organisationsdynamik über sechs verschiedene Kraftfelder anzunähern, von denen wir denken, dass sie die Organisationsdynamik in einer erheblichen Weise beeinflussen. Wir sind uns bewusst, dass es weit mehr bedeutungsvolle Kraftfelder als die von uns ausgewählten gibt. Da jeder Zugang aber immer auch individuell durch eigene Erfahrungen und Vorlieben geprägt ist, bieten wir Ihnen in dieser Tagung die Kraftfelder an, deren Untersuchung *uns* reizvoll erschien. Wir haben ExpertInnen gefunden, die sich mit diesen Kraftfeldern exzellent auskennen und Lust haben, unseren Diskurs mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung zu befeuern.

Kunst – Architektur – Unbewusstes – Politik – Finanzen – Prozesssteuerung sind die gewählten Kraftfelder. Jedes wird Ihnen über einen Input, den unsere ExpertInnen individuell gestalten werden, vorgestellt. Zusammen mit Ihren eigenen Erfahrungen stellen diese Inputs das „Futter“ für den weiteren Diskurs. Dieser findet in den Resonanz- und Analysegruppen statt, die sich jeweils an die Inputs anschließen. Mit diesen Gruppen wollen wir eine minimal moderierte Diskussionsplattform anbieten, in denen weitergedacht, vertieft, zugestimmt, bezweifelt, ausgetauscht, diskutiert werden kann. Diese Gruppen stellen wir uns



in ihrer Zusammensetzung für den Zeitraum der Tagung stabil vor, damit sich ein kleiner (Diskussions-)Prozess ereignen und auch eine Forschungsaufgabe in Angriff genommen werden kann. (Keine Angst, es wird sich nicht um eine Selbsterfahrungsgruppe handeln, sondern der inhaltliche Diskurs steht im Vordergrund – jedoch, wie immer: Erfahrungen mit sich selber werden sich auch dort nicht vermeiden lassen ☺).

Damit wir mit der Realität verbunden bleiben, haben wir ein Unternehmen eingeladen unser Gesprächspartner während dieser Tagung zu sein, sich einzubringen mit konkreten Fragen und mit Praxiserfahrungen. Die Resonanz- und Analysegruppen werden gebeten darauf zu reagieren.

Die Arbeitsform der Resonanz- und Analysegruppen ist eine sehr spannende offene Form. Wenig, außer einigen Rahmenbedingungen, ist festgelegt, niemand weiß wie es wird, auch wir nicht. Aber als GruppendynamikerInnen wissen wir über die Potenz solcher Gruppen. Um mehr darüber zu erfahren wie eine solche Arbeitsform im Kontext einer Fachtagung funktioniert, haben wir einen Kooperationspartner gesucht und gefunden: Professorinnen und Studierende der Katholischen Hochschule NRW, Abt. Münster werden die Prozesse der Resonanz- und Analysegruppen beobachten, untersuchen und auswerten. Die schriftlichen Ergebnisse werden Sie nach Fertigstellung erhalten.

Den Beleg dafür, dass organisationsdynamische Prozesse durchaus untersuchbar und auch beratbar sind, werden zwei unserer DGGO Kollegen liefern. Sie präsentieren eine gruppen- und organisationsdynamisch orientierte Konzeption einer Organisationsuntersuchung, die in der Praxis erprobt, gut dokumentiert, erfolgreich umgesetzt und nachhaltig in der Wirkung ist.

Es erwartet Sie ein dichtes und anregendes Programm, bei dem persönliche Begegnung, Netzwerken, Spaß, Wiedersehen und Kennenlernen nicht zu kurz kommen sollen. Münster ist die Stadt, in der alle zehn Jahre die Ausstellung „Skulptur-Projekte“ stattfindet. Dieses Jahr ist es wieder soweit und wir wollen versuchen einen Zipfel davon zu erhaschen. Zur Balance der Tagung trägt außerdem ein kleines Fest bei, mit leckerem Buffet und der Möglichkeit sich tanzend zu bewegen. Das Ambiente, die Arbeits- und Begegnungsmöglichkeiten der Akademie Franz-Hitze-Haus werden alle Aktivitäten sicherlich positiv unterstützen.

Gerne möchten wir an dieser Stelle all denjenigen herzlich danken, die das Entstehen, die Entwicklung und Durchführung dieser Fachtagung unterstützt haben. Eine solche Veranstaltung braucht viele Köpfe, Hände, Augen und Ohren damit sie gelingen kann. Einige sind sichtbar, viele aber unsichtbar am gemeinsamen Ergebnis beteiligt. Wir danken unserem Vorstand, unseren ExpertInnen, unseren ModeratorInnen, unserem Referenzunternehmen, den ForscherInnen, allen unseren KollegInnen, die uns beraten, ermuntert und mit Hinweisen, Werbung, Infos und Kontakten unterstützt haben. Wir danken den MitarbeiterInnen der Akademie, dem DJ und der Kongressbuchhandlung und wir danken Frau Knichel von ECM, die für die organisatorische Stabilität der Tagung gesorgt hat.

Vor allem aber danken wir Ihnen, dass Sie da sind, sich interessieren, mitmischen und daran mitwirken dem Phänomen Organisationsdynamik auf die Spur zu kommen. Wir heißen Sie als Vorbereitungsteam dieser Fachtagung herzlich willkommen

Michael Faßnacht Margarete Gerber-Velmerig Simone Holderried





# KRAFTFELD ARCHITEKTUR

Gliedern, ordnen und proportionieren sind grundlegende Maßnahmen, die einen Raum formulieren und ausmachen.

Der Eindruck von Menschen in diesen Räumen ist oft unerschwellig und wird nur selten benannt. Vielmehr spüren die Menschen ein Wohlbefinden oder Unbehagen, fühlen sich geborgen oder gar beobachtet.

Tatsache ist aber, dass sich die meisten von uns den Großteil ihres Lebens in unterschiedlichsten Räumen aufhalten. Nicht alle bleiben als gute Räume und Plätze in Erinnerung.

## WARUM IST DAS SO?

- **Architektur befasst sich mit lang entwickelten Funktionen wie Wohnen, aber auch modernen Hybridstrukturen von flexiblen Lebens- und Arbeits- und Produktionswelten.**
- **Der Raum zwischen Häusern und Gebäuden gehört dabei genauso zur Aufgabe wie Raumgefüge und Orientierung im Inneren.**
- **Am Ende ist oft das Detail, was wahrgenommen wird, nicht das Gebäude als Ganzes...**

## KILIAN KRESING



Kilian Kresing, kresings  
architektur GmbH  
Lingener Str.12  
48155 Münster

Telefon +49 (0) 251/98778-0  
Telefax +49 (0) 251/98778-33  
kkresing@kresings.com  
www.kresings.com

Beispielbild:

Magistrale Headquarter Mitsubishi Electric Europe, Ratingen





# KRAFTFELD KUNST ZWISCHEN WUNSCH UND WIRKUNG

- Wie kann man Leitende von Organisationen überzeugen, Kunst zu budgetieren?
- Wie findet man dann zu einem schlüssigen Konzept?
- Wie findet man am Markt geeignete Kunst für ein Konzept
- Wie wirkt dies nach innen – wie nach außen?

## HAUPTTHESE

**Kunst und Konzept müssen qualitative Kriterien erfüllen, um eine erwünschte Resonanz-Beziehung zu den Betrachtern/Zielgruppen aufbauen zu können.**

## DR. BARBARA HUYGEN



Kunstberatung  
Wieningen 19  
48351 Everswinkel

Telefon +49 (0) 2582 90 20 41  
Mobil +49 (0) 172 25 96 092  
huygen@huygen-art.de

### Dr. Barbara Huygen, Jg. 1950

- 1975-80 Kunst- und Deutschlehrerin in Köln
- 1980-83 Studium der Psychologie, Philosophie und Kunstgeschichte an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität, Bonn
- 1983-85 Promotion über das Gesamtwerk von Erich Fromm zum Dr. phil. in Bonn
- 1986-89 Werbepsychologin bei der Werbeagentur J.W.Thompson, Frankfurt
- 1990-02 Projekt-Partnerin bei Achenbach Art Consulting mit eigener Niederlassung in Bonn, später in Köln
- seit 2002 Dr. Barbara Huygen Kunstberatung

### Aufbau von Kunst-Sammlungen (Auswahl)

- AachenMünchener Lebensversicherung AG Aachen und Köln
- Central Krankenversicherung AG, Köln
- Continentale Versicherungen, Dortmund
- BHW, Hameln
- Deutsche Telekom AG, Bonn
- Kölnische Rückversicherung AG, Köln
- MLP AG, Wiesloch b. Heidelberg



# KRAFTFELD UNBEWUSSTES

- **Wie geht eine Organisation mit ihrer primären Aufgabe und deren Veränderung in Zeiten von Industrie 4.0 und Arbeiten 4.0 um?**
- **Wie wirken sich strategische Entscheidungen und damit das primäre Risiko einer Organisation (was passiert, wenn meine Entscheidung falsch war?) aus?**
- **Wie werden Ängste, die aus der Natur der Arbeit entstehen, verarbeitet?**
- **Wie gut ist Containment – Halt und emotional-kognitive Verarbeitung von Spannungen – ausgebildet?**
- **Dominieren psychosoziale Abwehrmechanismen oder gelingt aufgabenorientierte Arbeit?**
- **Wie wirkt sich die Persönlichkeitsstruktur der Führenden auf die Kultur der Organisation aus?**

## HAUPTTHESEN

- **Arbeit dient auf der bewussten Ebene rationalen Zwecken und erfüllt primäre Bedürfnisse (z.B. Lebenserhalt, Zugehörigkeit, Sinnerleben, Wirkmächtigkeit).**
- **Unbewusst werden kontinuierlich Dilemmata verhandelt (z.B. Neugier versus Widerstand gegenüber Veränderung, Verleugnung versus Realitätsorientierung) und damit auf Gruppen-ebene Wirklichkeiten konstruiert.**
- **Erfolg eines Unternehmens und Lebenszufriedenheit seiner Mitglieder hängen auch davon ab, inwieweit eine angemessene Verarbeitung der mit der Arbeit verbundenen emotionalen Spannungen gelingt – ob damit aufgabenorientierte Arbeit oder psychosoziale Abwehr dominieren.**

## DR. MATHIAS LOHMER



Feilitzschstr. 36      Telefon +49 (0) 89 39 92 70  
80802 München      Mobil +49 (0) 173 971 37 43

mathias.lohmer@m19-organisationsberatung.de  
www. m19-organisationsberatung.de

Diplom-Psychologe, Psychoanalytiker (DPV, IPA, DGPT),  
Organisationsberater, Coach und Supervisor

Geschäftsführender Gesellschafter von M19-Manufaktur für  
Organisationsberatung und IPOM (Institut für Psychodynamische  
Organisationsberatung München)

Dozent an der IPU (International Psychoanalytic University  
Berlin)

Mitglied ISPSO (International Society for the Psychoanalytic  
Study of Organisations)

Supervisor und Dozent ISTFP (International Society for Transference Focused Psychotherapy)

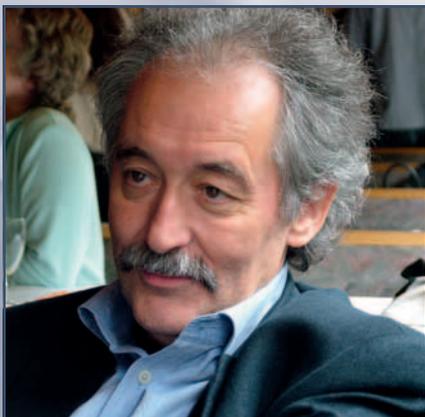


# KRAFTFELD POLITIK

Was mir aus den Erfahrungen **gruppendynamisch geprägter institutioneller Beratungsarbeit** wichtig ist:

- ① Die institutionspolitischen Rahmenbedingungen des Beratungsobjektes bleiben auch für den gruppendynamischen Supervisor oft im Hintergrund. Sie gilt es aber transparent zu machen, auf die Vorderbühne zu bringen und in den Beratungsprozeß als Veränderungsgegenstand mit einzubeziehen. Dann werden unterschiedliche Positionen deutlich und der Wille zur Veränderung bekommt Gestalt oder auch nicht.
- ② Politisches Handeln ist im gesellschaftlichen Makrobereich wie im organisationsdynamischen Mikrobereich interessengeleitet. Wie heißen die unterschiedlichen Interessen? Wer vertritt sie wie? Wo liegen die Unvereinbarkeiten (Antagonismen) und wo gibt es Möglichkeiten der Verständigung? Das sind weniger fachliche, sondern eher politische Probleme.
- ③ Das organisationsdynamische Kräftefeld ist ein politisches, das manchmal wenig Handlungsmöglichkeiten läßt, aber nicht aus dem Blick geraten darf. Wie in der Politik sind die kleinen Einflugschneisen aufzuspüren, das Kräftegleichgewicht, bzw. Ungleichgewicht zu beobachten und, soweit wie möglich, als Veränderungspotential zu benutzen. Langer Atem und Durchhaltevermögen (containment) sind gefragt.
- ④ Die Führungs-, Macht- und Autoritätsfrage darf nicht kaschiert oder verschleiert werden. Die Ambivalenz und manchmal auch das Elend zwischen Autonomie und Abhängigkeit, Freiraum und Gebundensein, Wunsch und Wirklichkeit muß transparent bleiben und ausgehalten werden bis sich eine bessere Lösung zeigt. Die Antagonismen sind nicht aufzulösen, sondern nur zu balancieren und auszusteuern.
- ⑤ Die politischen Emotionen brauchen Raum und Reflexion: ihre Rationalisierung auf der einen Seite wie der Kontrollverlust im Affekt auf der anderen Seite verschieben das Problem und verhindern verlässliche Lösungen. Das sind weniger fachliche, sondern eher politische Probleme.

## PROF. DR. WOLFGANG WEIGAND



Eitel-Fritz-Str. 13  
14129 Berlin

Mobil +49 (0) 172 607 2475  
woweigand@t-online.de

Bis 2010 war ich (Jg.1945) Hochschullehrer an der FH Bielefeld für Personal- und Organisationsentwicklung.

Das politische Feld hat mich in meiner beruflichen Sozialisation schon in frühen Jahren geprägt: der Großvater war Bürgermeister in einem kleinen fränkischen Dorf, er hat mir viel von seiner Arbeit erzählt und ich habe ihn dabei beobachtet. Mein politisches Engagement konnte sich an einem konservativen Gymnasium nur mühsam entwickeln, entfaltete sich aber dann in der Studentenbewegung.

1975 kam ich in die Führungsverantwortung einer beruflichen Fortbildungsakademie (bis 1982) und übernahm 1992 für neun Jahre den Vorsitz der DGSv.

Meine Beratungsarbeit entwickelte sich nach der Ausbildung in Gruppendynamik und Supervision bald in Richtung Organisation, wobei die Begleitung institutionell gesteuerter Teamarbeit einen Schwerpunkt bildete.



# KRAFTFELD FINANZEN ZWISCHEN HABEN UND SOLL

Erfahrungen mit den differenzierten Auswirkungen finanzieller Kraftfelder sind in vielfältigen institutionellen Zusammenhängen spürbar: Bei der Aufstellung öffentlicher Haushalte, bei der Bewertung von Unternehmen, bei der Steuerung einer Geschäftsstelle einer Non-Profit-Organisation, bei der Planung einer Kampagne oder einer Aktion.

Auf den ersten Blick ist also allen klar: Geld ist ein zentraler Treiber für alles Denken, Handeln und Entscheiden in einer Organisation. Aber:

- **Was bedeutet Geld – Zielgröße, Nebenbestimmung oder nur Maßeinheit für den Erfolg einer Organisation?**
- **Sind gewerbliche Unternehmen wirklich nur am finanziellen Gewinn ausgerichtet und was bedeutet Geld in einer Non-Profit-Organisation?**
- **Trifft die These von der zunehmenden Ökonomisierung unseres Lebens auch für die Binnenkräfte in einer Organisation zu?**

Vielfach spitzen sich diese Fragen zu, wenn die Organisation in einer wirtschaftlichen Schieflage und ihre Existenz gefährdet ist. Gilt dann: „Nur in einer Krise gibt es wirklich Veränderung“ oder „Handeln in der Krise ist irrational und führt zu schlechten Problemlösungen?“ Sind privat-gewerbliche und Non-Profit-Organisationen auch in dieser Dimension vergleichbar?“

Dieser Beitrag versucht – auch anhand konkreter Beispiele – Dynamiken aufzuzeigen und den genannten Fragen im organisationalen Alltag nachzuspüren.

## HEINZ-JOSEF KESSMANN



Caritasverband für die  
Diözese Münster e. V.  
Kardinal-von-Galen-  
Ring 45  
48149 Münster

Telefon +49 (0) 251/8901-235  
Sekretariat des Caritasdirektors:  
wehmschulte@caritas-muenster.de  
www.caritas-muenster.de

- Direktor des Caritasverbandes für die Diözese Münster e. V.
- Vizepräsident des Deutschen Caritasverbandes e. V.
- Vorsitzender der Arbeitsrechtlichen Kommission des Deutschen Caritasverbandes e. V.
- Vorsitzender des Arbeitsausschusses Tageseinrichtungen für Kinder der Arbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege des Landes NRW

### SCHWERPUNKTTHEMEN:

- Kinder- und Jugendhilfe
- Flüchtlingsarbeit
- Grundsatzfragen der Ordnungspolitik im Bereich der sozialen Arbeit und der freien Wohlfahrtspflege
- Gestaltung von Verbandsstrukturen und Organisationsüberlegungen



# KRAFTFELD PROZESSSTEUERUNG ZWISCHEN INNOVATION UND BEHARRUNG

- Wie finde ich die richtige Balance zwischen geregelten Prozessen und kreativen Freiräumen?
- Wie schafft man es, dass die Beteiligten die notwendigen Veränderungen annehmen?
- Wie bekomme ich die optimierten Prozesse zum Leben?

## HAUPTTHESEN

- Stellen sie sich vor sie haben die Prozesse optimiert und keinen interessiert es!
- Das Schwierige an Prozessoptimierung ist nicht das Konzept sondern die Umsetzung
- Umsetzung bedeutet Veränderung und muss immer auch den Menschen im Fokus haben

Mehr als 50% der Prozessoptimierungsinitiativen gelten als gescheitert!

## ANNO KREMER



Herr Anno Kremer studierte Maschinenbau an der RWTH Aachen und beschäftigt sich seit über 25 Jahren mit Veränderungsinitiativen in Unternehmen. Dabei geht es ihm um eine Kombination des technokratischen Ansatzes der Ingenieure mit den menschenzentrierten Herangehensweisen der Soziologen. Sein Anspruch ist das Beste aus beiden Welten zu vereinen.

Partner  
Schuh & Co. GmbH  
Campus-Boulevard 57  
D-52074 Aachen

Telefon +49 (0) 241 510 31 0  
Mobil +49 (0) 151 180 459 12  
anno.kremer@schuh-group.com  
www.schuh-group.com



# ORGANISATIONSUNTERSUCHUNGEN

## PRAKTISCHE REFLEXIONEN ÜBER „SELBST“ UND „WELT“?

- **Wie kann eine Organisationsuntersuchung als ein Anstoß und Beitrag zur Selbstentwicklung einer Organisation nützlich werden?**

### HAUPTTHESEN

- **Organisationen bedürfen regelmäßiger Selbstvergewisserung und Realitätsprüfung, um ihre Zielperspektive aufrechterhalten zu können; Non-Profit-Organisationen besonders, da ihre Positionierung am „Markt“ hierfür nicht ausreicht.**
- **Dabei kann ein „Blick von Außen“ nützlich sein, wenn es den Beobachtern gelingt, mit der Organisation in einen reflexiven Dialog über „Selbst und Welt“ einzutreten.**
- **Diesen Dialog „empirisch informiert“ anzuregen und „auf Augenhöhe“ zu führen stellt eine methodische und eine persönliche Herausforderung für die Beobachter dar.**

Es gibt gute Gründe, sich für Prozesse der Selbstvergewisserung externer Unterstützung zu bedienen: Vor allem die Ausleuchtung eigener „Blinder Flecken“ und die Moderation schwieriger interner Diskussionsprozesse gelingt mit externen Partnern deutlich besser, vorausgesetzt, dass diese angemessen, d.h. unbestechlich und respektvoll intervenieren.

Die wichtigste Aufgabe der Externen ist es, jedem Beteiligten ein freies, klares und offenes Wort zu ermöglichen und auch selbst das mündige Sprechen vorzuleben. Dafür erhalten sie einen Einblick in die Spannungen und die Widersprüche der untersuchten Organisation. Wenn es ihnen darüber hinaus gelingt, dies miterlebte Organisationsdynamik begrifflich zu fassen und an die Mitglieder zurückzuvermitteln, können sie den Entwicklungsprozess der Organisation anregen und fördern.

Diese Aufhebung einer strikten Trennung zwischen Beobachter und Beobachteten, zwischen Forschern und Beforschten erfordert in der Untersuchungs-Praxis die Gestaltung von Multiperspektivität, Selbstreflexivität und Bezüglichkeit. Die beiden Vortragenden werden versuchen, anschaulich zu beschreiben, wie sie in ihrer Praxis dabei vorgehen.

## PROF. DR. CHRISTIAN SCHRAPPER & CARL OTTO VELMERIG



Im Hagenfeld 16  
48147 Münster  
Mobil +49 (0) 170 7702922  
schrappe@uni-koblenz.de  
www.uni-koblenz.de



Oberstockumer Weg 33  
48301 Nottuln  
Telefon +49 (0) 2502 23022  
carl\_otto@velmerig.com  
www.Velmerig.tel  
www.Velmerig.com

**Christian Schraper**, Jg. 1952, Sozialarbeiter (grad.), Dipl. Pädagoge, promoviert mit einer empirischen Arbeit über Entscheidungsprozesse in Jugendämtern, habilitiert mit einer historischen Arbeit über Kontinuitätslinien und Brüche deutscher Fürsorgepraxis und Sozialpolitik zwischen Kaiserreich, Weimar, Nationalsozialismus und Bundesrepublik. Seit 1997 Prof. für Pädagogik an der Universität Koblenz und beteiligt an zahlreichen Organisationsuntersuchungs- und -entwicklungsprojekten mit Kolleginnen und Kollegen aus der DGGGO.

**Carl Otto Velmerig**, Jg. 1954, Dipl.-Pädagoge, Trainer für Gruppendynamik (DGGGO), Supervisor (DGSv), Senior-Management-Berater in Profit- und Non-Profitorganisationen, Schwerpunkte sind

- Organisationsdiagnosen und die Begleitung von OE-Prozessen
- Kooperationsentwicklungstrainings in Teams und Abteilungen
- Fortbildung und Coaching für Führungskräfte
- Gruppendynamische Trainings im In- und Ausland



# UNTERNEHMEN DR. AUSBÜTTEL & CO. GMBH

Die Dr. Ausbüttel & Co. GmbH ist ein inhabergeführtes Familienunternehmen aus dem Ruhrgebiet mit 135 Mitarbeitern. Zudem beschäftigen wir in 11 Werkstätten in NRW rund 800 Menschen mit Behinderung. Wir haben mehr als 100 Jahre Erfahrung in der Wundversorgung mit Apotheken und Arztpraxen. In den letzten 10 Jahren hat sich der Umsatz versechsfacht.

Unsere Vision ist es, Wunden bezahlbar zu heilen, ausgeprägte Leistungsstärke (Wachstum & Effizienz) mit sozialem Engagement (insb. Inklusion, benachteiligte Kinder & Jugendliche sowie Senioren) zu verbinden und Sinn in der Arbeit sowie persönliche Entwicklung bei Mitarbeitern, Kunden und Menschen in besonderen Lebenslagen zu ermöglichen.

## KULTUR & WERTE

In einem langfristig angelegten Prozess (Zeitaufwand ca. viertausend Arbeitsstunden) setzen sich Führungskräfte und Mitarbeiter intensiv mit den fünf Unternehmenswerten – Leistung, Lösungsorientierung, soziales Engagement, Vertrauen und Freiheit – sowie mit der Fragestellung „Warum arbeiten wir hier?! (bzw. warum bewerben wir uns nicht woanders?)“ – auseinander.

Soziales Engagement sehen wir nicht als moralische Pflicht oder Gutmenschentum, sondern als aufgeklärten Egoismus, als Chance Gemeinnutz mit Eigennutz zu verbinden und bereichernde Erfahrungen zu machen. Vertrauen bedeutet u.a. Vertrauensarbeits- und -urlaubszeit sowie hilfsbereit und kritikfähig zu sein. Freiheit muss man aushalten können, braucht Wissen und ermöglicht uns, neue Wege zu gehen. Lösungsorientierung bedeutet Lernen aus reflektierter Erfahrung und eine sinnvolle Fehlerkultur. Leistung bedeutet Fordern und Fördern – auch von Menschen mit Behinderungen. Einsatz reicht nicht, sondern es geht darum gute Ergebnisse zu erzielen und setzt klare Priorisierung sowie entsprechende Rahmenbedingungen voraus.

Wir sind im Wettbewerb mit Großkonzernen und sehen uns als David gegen Goliath. Mut gehört dazu – ein Profil zu haben mit Ecken und Kanten, gegen den Strom zu schwimmen sowie heilige Kühe zu schlachten. Wer bei uns dauerhaft arbeiten möchte, sollte intrinsisch motiviert sein sowie das Spannungsverhältnis zwischen stark ausgeprägter Leistungsorientierung und sozialem Engagement gut aushalten können sowie eine ausgeprägte Ambiguität- und Frustrationstoleranz mitbringen und zudem spruchfest sein.

Das Unternehmen befindet sich im Umbruch: Der Firmenstandort wechselt aus den Nachkriegsbaracken in einen Neubau in

der Nachbarstadt, wir führen eine komplett neue IT Lösung ein (ERP-sowie Workflow- und Projektmanagement-System), die Führungsmannschaft durchläuft einen Generationswechsel und eine Reorganisation (im Sinne von Verbreiterung und stärkerer Partizipation und Delegation). Daher lautet das Jahresmotto auch „Fundamente gießen“. Das Thema Change-Management wird sehr prägend werden.

Die Herausforderungen der Zukunft kann man mit den Stichworten digitale Transformation, Regulierungs- und Dokumentationswut und Kostendruck im Gesundheitsmarkt ganz gut beschreiben.

## WARUM BETEILIGEN WIR UNS HIER?

Intellektuelle Neugierde

Suche nach neuen Ideen / „Insights“ / Anregungen.

## WAS SIND UNSERE ERWARTUNGEN UND WAS SIND UNSERE FRAGEN AN DIE TEILNEHMENDEN?

### Uns interessiert:

- Wie können wir weiter wachsen, ohne dass unternehmerische Elemente sowie Kreativität und Flexibilität durch Regeln und Strukturen erstickt werden?
- Wie können wir die Führungsebenen unterhalb der Geschäftsleitung (=Leitungskreis) stärker entwickeln um Zukunftsfähigkeit und Wachstum zu ermöglichen?
- Wie können wir mehr Eigeninitiative im Unternehmen realisieren?
- Wie können wir die Lücke zwischen unseren Ideen und deren Umsetzung reduzieren?
- Wie kann man Personal-“Diagnostik“ nicht im pathologischen Sinne, sondern als fundierte Einschätzung von Talenten/Fähigkeiten/Wissen von Bewerbern und Mitarbeitern einsetzen?
- Wie kann man Stabsmitarbeiter / Wissensarbeiter stärker in die Ergebnisverantwortung bringen?
- Wie können wir uns weiterentwickeln?
- Welche Gefahren und Risiken sehen Sie?
- Wie können wir informelle Begegnungen zwischen Mitarbeitern fördern?
- Wo sehen Sie noch weitere Möglichkeiten, Leistungsorientierung und soziales Engagement zu kombinieren?

# UNTERNEHMEN



Geschäftsführender Gesellschafter

## STEPHAN KOHORST (DIPL. KFM.)

Geboren: 1967  
 1986 - 1992 Studium Betriebswirtschaftslehre, Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
 1992 - 1995 intern. Marketing, japanische Medizintechnikfirma  
 Seit 1995 im Unternehmen Dr. Ausbüttel & Co. GmbH

### AUFGABEN:

- Mitglied der Geschäftsleitung
- Strategische Ausrichtung des Unternehmens
- Leitung des Bereichs Forschung & Entwicklung
- Vorgabe der Kernziele und -projekte
- Netzwerkausbau und -pflege



Kaufmännischer Leiter

## GERD BERNECKER (DIPL. ÖKONOM)

Geboren: 1969  
 1990 -1995 Studium Wirtschaftswissenschaften an Ruhr-Universität Bochum  
 1995 - heute Kaufm. Leiter in verschiedenen Unternehmen (Mittelstand und Konzern)  
 Seit Jan 2016 Tätig im Unternehmen Dr. Ausbüttel & Co. GmbH

### AUFGABEN:

- Mitglied der Geschäftsleitung
- Führung der Leitungskräfte der Bereiche Buchhaltung, Einkauf, Produktion, Logistik, IT, Daten und Kundenservice
- Aufbau Controlling
- Prozessoptimierung
- Einführung neues ERP-System



Leiterin Recruiting, Personalentwicklung,  
 Soziales Engageme

## STEFANIE JANNE KLAR (DIPL.-PÄD.)

Geboren: 1973  
 1995 - 2004 Studium Erziehungswissenschaften, Universität Dortmund  
 1996 - 2006 Trainerin & Referentin in der Erwachsenenbildung  
 2000 -2011 Geschäftsführerin Erleben Lernen Erfahren (ELE e.V.)  
 Seit 2010 Tätig im Unternehmen Dr. Ausbüttel & Co. GmbH

### AUFGABEN:

- Mitglied des Leitungskreises
- Personalauswahlgespräche
- Coaching für Potenzialträger & Leitungskräfte
- Konzeptentwicklung und -umsetzung Leadership- und Teamentwicklungsmaßnahmen, Workshops zu Kulturthemen
- Koordination sozialer Aktivitäten und Schnittstelle zu NGO's

# MODERATION DER RESONANZGRUPPEN

## NADINE FÖRSTER



Schichaustraße 6  
60314 Frankfurt/Main

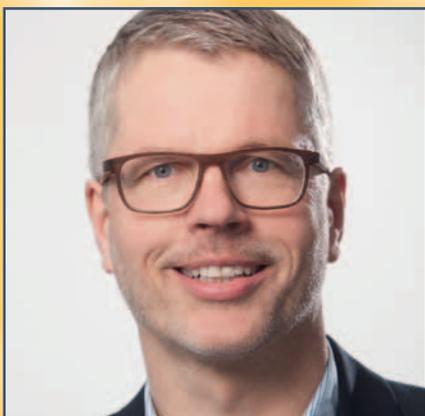
Telefon +49 (0) 6131 9061810  
Mobil +49 (0) 160 96263676  
nad.foerster@web.de

Dipl. Pädagogin,  
Familiensoziologin.

Sozialwissenschaftlerin und Evaluatorin am Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.(ism), leitet die Fachstelle Migrantenökonomie im bundesweiten Netzwerk „Integration durch Qualifizierung“.

Seit 10 Jahren freiberuflich tätig als Trainerin für Gruppendynamik DGGO, Moderatorin, systemische Beraterin, Coach und Gutachterin. Lehrbeauftragte mit Schwerpunkt Migrations-, Integrations- und Arbeitsmarktpolitik.

## GERHARD HANEKLAU



Albersloher Weg 10c  
48155 Münster

Telefon +49 (0) 251 23 01 500  
Mobil +49 (0) 179 74 20 653  
gerhard@haneklau.de  
www.haneklau.de

Supervisor (DGSv),  
Trainer für Gruppendynamik i. A. (DGGO), Coach, kfm. Geschäftsführer MVZ Portal 10, Münster.

Seit nun mehr 12 Jahren bin ich selbst in verantwortlich leitender Position in einem Ärztezentrum tätig und bin hier in meiner eigenen Erfahrungswelt in organisationsdynamische Prozesse eingebunden.

Im Jahr 2006 habe ich mich zusätzlich mit meiner Beratungspraxis „Gerhard Haneklau Praxisentwicklung“ in Münster zunächst als Berater ausschließlich im Gesundheitswesen selbstständig gemacht. Die Ursprungsidee kleinere medizinische Einrichtungen in Organisationsfragen beratend zu begleiten forderte schnell eine Erweiterung meines Beratungsangebotes. In den vergangenen Jahren habe ich meine supervisorischen und gruppendynamischen Kompetenzen ausgebaut und binde heute verschiedene Aspekte, besonders auch organisationsdynamische, in meine Beratungsprozesse ein. Mein Arbeitsfeld hat sich seitdem erweitert und so bin zusätzlich auch ich in öffentlichen Verwaltungen, non-profit Organisationen, und in Wirtschaftsunternehmen tätig. Seit 2013 bin ich Mitbegründer und Gesellschaft des Instituts für Gruppendynamik und Organisationsberatung (IGO) in Münster.

# MODERATION DER RESONANZGRUPPEN

## IRMENGARD HEGNAUER-SCHATTENHOFER



Windeckstr. 40  
81375 München

Telefon +49 (0) 89 791 37 51  
i.h-schattenhofer@tops-ev.de  
www.tops-ev.de

Diplom-Psychologin  
Trainerin für Gruppendynamik (DGGO)  
Supervisorin/Coach (DGSv, DGSF)  
Familientherapeutin-  
Systemische Therapeutin

Seit 27 Jahren arbeite ich freiberuflich als Trainerin für Gruppendynamik, Supervisorin und Coach. In geringem Umfang bin ich auch therapeutisch tätig.

Als Mitglied von TOPS München-Berlin bin ich an diversen Weiterbildungen beteiligt.

Meine KundInnen kommen sowohl aus dem Profit- wie aus dem Non-Profit-Bereich.

## DR. MONIKA MAAßEN



Albersloher Weg 10c  
48155 Münster

Telefon +49 (0) 251 74748116  
Mobil +49 (0) 172 4619932  
maassen@beratung-muenster.com  
www.beratung-muenster.com

Supervisorin (DGSv), Lehrsupervisorin, Trainerin (DGGO),  
Coach, Fortbildnerin in eigener Praxis in Münster,  
Diplom-Theologin und promovierte Theologin.

Über meine langjährige Leitungserfahrung verfüge ich über eigene Erfahrungen als Mitarbeiterin einer kirchlichen Organisation. Als Beraterin arbeite seit vielen Jahren in verschiedenen Feldern im Profit- und Non-Profitbereich.

Zudem bin ich an der Konzeption und Durchführung von Ausbildungen zum „Mentoring und Coaching“ an der Hochschule Bochum sowie „Leiten und Beraten von Gruppen und Teams“ beteiligt.

Kooperationen verbinden mich mit dem Fortbildungsinstitut für Supervision (FIS) in der Kursleitung bei der Ausbildung von SupervisorInnen und im Fis-Team sowie der ‚Praxis für Supervision Maßen, Hohelüchter und Kreft‘, Münster.

Als Mitbegründerin und Gesellschafterin bin ich beteiligt an IGO, dem Institut für Gruppendynamik und Organisationsberatung.

# MODERATION DER RESONANZGRUPPEN

## SEBASTIAN SCHEIBNER



Essener Str. 40  
45529 Hattingen

Mobil +49 (0) 179 6830365  
sebastian.scheibner@web.de

Diplom-Wirtschaftsingenieur,  
Trainer für Gruppendynamik (DGGO)  
und Experte für Projektmanagement.

Langjährige Erfahrung im Aufbau und der Leitung globaler  
Project Management Offices sowie als Führungskraft in der  
Management- und Organisationsentwicklung.

## DR. MONIKA STÜTZLE-HEBEL



Eschenweg 11  
85354 Freising

Telefon +49 (0) 8161 534728  
m.stuetzle-hebel@  
ios-muenchen.de  
www.ios-muenchen.de

Schon während des Psychologie-Studiums arbeitete ich am Lehr-  
stuhl für Sportpsychologie der TU München und promovierte  
dort zu einem motivationspsychologischen Thema.

Nach therapeutischer Tätigkeit in der Psychiatrie (Sucht) bin ich  
seit 1989 selbstständig als ausbildende Trainerin für Gruppen-  
dynamik der DGGO, Supervisorin (BdP und DVG), Coach, Ge-  
stalttherapeutin (DVG), approbierte Psychologische Psychothe-  
rapeutin und Organisations- und Teamentwicklerin tätig – mit  
besonderem Blick auf Fragen der Führung in Organisationen,  
deren spirituelle Seite sowie Gender- und Kulturaspekte.

Seit etlichen Jahren beschäftige ich mich intensiv mit der Feld-  
theorie Kurt Lewins, bin Mit-Herausgeberin von „Feldkräfte im  
Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle  
Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie“ (2015) und  
Mit-Autorin einer „Einführung in die Feldtheorie“ (2017).

# PRAXISFORSCHUNG – KATHOLISCHE HOCHSCHULE NRW, ABT. MÜNSTER

Die Katholische Hochschule für Sozialwesen, Abteilung Münster führt einen konsekutiven, d.h. an das Bachelorstudium anschließenden Masterstudiengang zur Arbeit in Netzwerken. Eine Seminargruppe von Studierenden der Heilpädagogik und der Sozialen Arbeit aus diesem Studiengang wird die Tagung forschend begleiten.

In jeder Resonanzgruppe werden zwei Studierende teilnehmende Beobachtungen durchführen. Die Inhalte, Arbeitsweisen, Rollenfragen, Dokumentations- und Auswertungsformen wurden in einem vorbereitenden Seminar sorgfältig erarbeitet und mit dem Vorbereitungsteam der Tagung abgestimmt. Die Studierenden werden sich nicht aktiv an den Gesprächen in den Gruppen beteiligen, sondern am Rand sitzend aufmerksam beobachten. Sie achten auf die Dynamik im Gruppenprozess, auf die Wirkungen der Moderationsaktivitäten, auf die Möglichkeiten und Grenzen dieser Arbeitsform in festen Kleingruppen und geben Hinweise zur kritischen Reflexion des Tagungsdesigns. In Pausen können Gespräche zwischen Tagungsgästen und den Studierenden entstehen; über die Beobachtungen wird dabei nicht gesprochen. Die Beobachter\_innen sind auf die Gruppendynamiken fokussiert, personenbezogene Informationen werden nur anonymisiert verwendet

Am Ende der Tagung werden sie den Teilnehmenden nach Möglichkeit ein erstes feedback geben, später ihre wissenschaftlich fundierte Auswertung verschriftlichen und dem Veranstalter zur Verfügung stellen.

Die beiden Dozentinnen des Seminars sind Frau Prof. Yvonne Brandl und Frau Prof. Dr. Ursula Tölle. Sie sehen in diesem praxisorientierten Seminar im Modul „Kommunikation und Beratung“ eine gute Möglichkeit für die Studierenden, theoretisches Wissen, Methodenkompetenz und Praxisreflexion einer empirischen Forschung miteinander zu verzahnen. Die Studierenden erhalten theoretische und praktische Einblicke in gruppendynamische Prozesse von Kleingruppen, Tagungsplenen und Organisationen. Die zukünftigen Masterabsolventen können Kontakte knüpfen, die für ihre berufliche Zukunft hilfreich sind. Tagungsgäste können für Organisationen und Unternehmen Forschungsaufträge entwickeln und sich damit direkt an die beiden o.g. Dozentinnen bewerben.

Sorgfältige Absprachen zwischen dem Vorbereitungsteam der Tagung, den Dozentinnen und den Studierenden lassen also auf mehreren Ebenen eine win-win-Situation erwarten.

## PROF. DR. URSULA TÖLLE / PROF. DR. YVONNE BRANDL



Katholische Hochschule NRW / FB Sozialwesen  
 Piusallee 89, 48147 Münster  
 Telefon +49 (0) 251 41 767 42 +49 (0) 251 41 767 34  
 (Tölle) (Brandl)  
 u.toelle@katho-nrw.de y.brandl@katho-nrw.de



Studierendengruppe



**DGGO e.V. Geschäftsstelle**

Ensener Weg 20, D – 50999 Köln

Fon: 08000 344638 (Inland)

Fon: 02236 9494557 (Ausland)

geschaeftsstelle@dggo.de

[www.dggo.de](http://www.dggo.de)



# VORBEREITUNGSTEAM



## MICHAEL FABNACHT

Diplom-Psychologe, Diplom-Theologe  
Trainer für Gruppendynamik DGGO  
Coach, Supervisor BDP

Als Mitbegründer und Mitinhaber der BeratungsPraxis t.f.b.s.-Telgte bin ich seit 17 Jahren freiberuflich im Profit- und Non-Profitbereich tätig. Ich bin spezialisiert auf die Beratung inhabergeführter Familienunternehmen, Apotheken und Schulleitungsteams.

Als Mitbegründer und Gesellschafter des Instituts für Gruppendynamik und Organisationsberatung (igo) in Münster bin ich an der Konzeptionsentwicklung und Durchführung berufsbegleitender gruppendynamischer Weiterbildungen beteiligt.

Münsterstr. 16, 48291 Telgte  
Telefon +49 (0) 251 739596  
Mobil +49 (0) 171 2691681  
michaelfassnacht@tfbs.de  
www.tfbs.de



## MARGARETE GERBER-VELMERIG

Diplom-Sozialarbeiterin  
Trainerin für Gruppendynamik DGGO  
Supervisorin, Lehrsupervisorin und Coach DGsv  
Organisationsberaterin

Erfahrungen in Organisationen habe ich sowohl als Mitarbeiterin als auch als Führungskraft im Profit-, wie in Non-Profit-Organisationen gesammelt. Seit 30 Jahren bin ich in der Beratung tätig, 25 davon freiberuflich. Ich begleite Teams aller Ebenen bei der Entwicklung ihrer Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit, der Weiterentwicklung ihrer Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten. Die Begleitung von Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozessen gehören ebenso zu meinen Schwerpunkten wie die Ausbildung von Supervisorinnen, TrainerInnen für Gruppendynamik und OrganisationsberaterInnen (TOPS München Berlin).

Oberstockumer Weg 33, 48301 Nottuln  
Telefon +49 (0) 2502 23023  
margarete@gerber-velmerig.de  
www.gerber-velmerig.de



## SIMONE HOLDERRIED

Diplom-Pädagogin  
Trainerin für Gruppendynamik DGGO  
Supervisorin und Coach DGsv  
Lehrsupervisorin

Nach mehreren Jahren (Berufs-)Erfahrung in Organisationen, zuletzt als Dozentin an der Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes, bin ich seit fünf Jahren ausschließlich freiberuflich tätig. Als Supervisorin und Trainerin begleite ich Menschen in Organisationen und unterstütze sie bei der Lösung von Konflikten. Ein Schwerpunkt meiner Arbeit ist dabei die Qualifizierung von Führungskräften. Meine Kundinnen und Kunden arbeiten überwiegend in der Sozialwirtschaft.

Zum Rodderbruch 10, 50321 Brühl  
Telefon +49 (0) 2232 41 88 04  
kontakt@simone-holderried.de  
www.simone-holderried.de

U.a. bei TOPS München-Berlin bin ich an der Leitung gruppendynamischer Trainings beteiligt.