

6.160 Nützliche Führung

Was Führungskräfte von einer gruppensdynamischen Trainingsgruppe (T-Gruppe) lernen können?

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wann Führung von Mitarbeitern als nützlich erlebt wird. Dabei prägt meine Arbeit die These, dass Führung akzeptiert wird, wenn sie Nutzen stiftet. Oder anders ausgedrückt, wenn Führung Interventionen anbieten kann, die für Teams und Gruppen hilfreich und brauchbar sind, wird sie auch Akzeptanz finden. Diese These basiert auf meinen Beobachtungen in meiner langjährigen Erfahrung als systemische Beraterin, Führungskräfte Trainerin und Gruppensdynamik Trainerin. Dabei beschäftigt mich schon lange die Frage, was Führungskräfte in einem gruppensdynamischen Setting, einer sogenannten Trainingsgruppe [T-Gruppe] für ihre Führungsarbeit lernen können. Somit ist dieser Artikel einerseits der Versuch zentrale Modelle, die mich in meiner Arbeit als Beraterin und Trainerin leiten, auf ihre Nützlichkeit für Führung hin zu prüfen, andererseits die Lernmöglichkeiten von gruppensdynamischen Trainingsgruppen für Führungsarbeit darzustellen.

Damit Führung als nützlich erlebt wird, ist es sinnvoll,

- situativ zu führen, d. h. je nach Situation und Reifegrad einer Gruppe mehr oder weniger steuernd einzugreifen,
- alle Potenziale (Grundprägungen) der Mitarbeiter zu nutzen, damit alle Gruppenfunktionen, die für die Entwicklung eines Teams, nötig sind, erfüllt werden,

- real existierende und relevante Unterschiede in einer Gruppe anzusprechen und zu bearbeiten,
- vorhandene Emotionen in Gruppen zu benennen und zu bearbeiten,
- Gruppen für ihre Entwicklung Zeit zu geben und die für die jeweilige Entwicklungsphase passenden Interventionen zu setzen.

Die Autorin

Mag. **Nina Halder-Schüssel**, Psychologin, Gruppendynamikerin, Systemische Beraterin und Trainerin mit den Schwerpunkten: Führungskräfteentwicklung, Team und Strategie, Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Lehrtrainerin für Gruppendynamik in der ÖGGÖ (Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung)

Anschrift: Mariahilferstraße 88/1/8, A-1070 Wien, Tel. +43 699/1953 2958, E-Mail: nina.halder-schuessel@chello.at, www.halder-schuessel.at

Inhalt

	Seite
1	Führung wird akzeptiert, wenn sie als nützlich erlebt wird ... 4
1.1	Nützliche Führung 4
1.2	Führung von Teams und/oder Gruppen..... 5
2	Die gruppendynamische Trainingsgruppe (T-Gruppe) 5
3	Selbststeuerung von Gruppen versus autoritäre Führung 7
3.1	Unterschiedliche Formen der Einflussnahme von Führung 8
3.2	Gruppenfunktionen 9
4	Gruppe entwickelt sich über die Bearbeitung ihrer relevanter Unterschiede 12
4.1	Abgrenzung zu anderen Gruppen zur Bildung der eigenen Gruppenidentität..... 13
4.2	Abgrenzung zu Führung 14
4.3	Loyalitätskonflikt: „Doppelmitgliedschaft“..... 15
5	Emotionen in Gruppen 16
5.1	Die Funktion von Emotionen..... 16
5.2	Vom Umgang mit Emotionen 18
6	Steuerungsmöglichkeiten von Führung in den einzelnen Gruppenentwicklungsphasen 20
7	Zusammenfassung 22
8	Literatur..... 23

1 Führung wird akzeptiert, wenn sie als nützlich erlebt wird

1.1 Nützliche Führung

Was ist gute Führung? Dazu gibt es zahlreiche Bücher, die unterschiedliche Führungsstile und deren Vor- und Nachteile beschreiben. Ich erlebe in meiner Praxis den Zugang des situativen Führens als brauchbar, weil damit der Nutzen für die jeweils aktuelle Situation ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt. Situatives Führen, damit ist gemeint, dass sehr verschiedene Führungsstile wie Delegieren, Sekundieren, Trainieren oder Dirigieren von ein und derselben Führungskraft je nach Situation angewendet werden können. Denn nichts ist so ungerecht wie die Gleichbehandlung von ungleichen Mitarbeitern. (vgl. Blanchard/Zigarmi/Zigarmi 2015). Warum dies so wichtig ist? Der situative Führungsstil ermöglicht es, dass unterschiedliche Bedürfnisse Erfüllung finden und sich Mitarbeiter ihren Fähigkeiten gemäß optimal entwickeln können. Wenn dies für den Einzelnen gilt, so ist dieser situative Führungsstil auch für Gruppen von zentraler Bedeutung. In Abhängigkeit vom Reifegrad einer Gruppe und den sozialen Kompetenzen der einzelnen Gruppenmitglieder, ist – je nach Situation – ein anderer Führungsstil notwendig.

Meine These, wenn es darum geht, gute Führung, zu beschreiben, lautet:

Führung wird dann akzeptiert, wenn sie von den Geführten als nützlich erlebt wird.

Eine Frage ist, inwiefern Führungskräfte wissen, was ihre Gruppe braucht und dementsprechend unterschiedliche Steuerungsleistungen ihren Mitarbeitern anbieten können.

Gruppen scheinen intuitiv zu wissen, was sie von einer Führungskraft erwarten. Wenn Gruppen von Führung das bekommen, was sie für ihre Entwicklung brauchen, handelt es sich immer um akzeptierte Führung. Je nach Entwicklungsphasen wollen Gruppen eine engere oder losere Steuerung. Was das genau bedeutet, beschreibe ich im Kapitel 6.

In diesem Artikel versuche ich einerseits darzustellen, was ein spezielles Lernsetting – nämlich die gruppenspezifische Trainingsgruppe – Führungskräften anbieten kann, um ihr Wissen über gruppenspezifische

Prozesse zu erweitern und nützliche Werkzeuge für Führung zu bekommen. Andererseits möchte ich der generellen Frage nachgehen, was Führung heutzutage „können muss“; um von Teams und Gruppen als nützlich erlebt zu werden.

1.2 Führung von Teams und/oder Gruppen

Ich verwende in diesem Artikel beide Begriffe „Team“ und „Gruppe“; wobei der Unterschied für mich vor allem darin liegt, dass Team eine kleine funktionsgegliederte Arbeitsgruppe mit gemeinsamer Zielsetzung und wechselseitigen Beziehungen ist. Jedes Team ist eine Gruppe, während nicht jede Gruppe ein Team ist. Für Gruppen, wie für Teams, ist die zentrale Frage „Wer ist drinnen und wer ist draußen?“ Beide brauchen Kommunikation als zentrales Element. Gruppen haben allerdings oft keine eindeutige gemeinsame Zielsetzung und keine eindeutigen Rollen und Funktionen.

Oft leiten Führungskräfte ein oder mehrere Teams innerhalb einer Abteilung. Gleichzeitig wird auch das Thema „Führen ohne Vorgesetztenfunktion“ wichtiger. Dabei handelt es sich oft um Führung, die auf eine gewisse Zeitspanne begrenzt ist, z. B. Führung in Projekten.

2 Die gruppensdynamische Trainingsgruppe (T-Gruppe)

Die Wurzeln dieses speziellen Lernsettings liegen bei Kurt Lewin, einem Gestaltpsychologen, der seine Feldforschung in den vierziger Jahren auf die Frage fokussierte, was man autoritären Führungsstrukturen entgegenhalten kann und welche Rolle dabei die Selbststeuerung von Gruppen spielt (vgl. Lewin 1947).

T-Gruppen werden „als Lernform eingesetzt, die geeignet erscheint, in einem experimentellen Setting, aber in nicht-experimenteller Selbsterfahrung ausreichend Kenntnis zu vermitteln über die Entwicklung von selbst organisierten Gruppen, über die eigene Rolle in Gruppen und die Möglichkeit, sie zu verändern, über die Bedeutung von Emotionen in der Zusammenarbeit, über die Besonderheit der Steuerung von Teams usw.

All das unter dem Lernziel, die eigene Fähigkeit zur Teamarbeit in der Organisation zu erhöhen“ (Buchinger 2006: 94).

Für diese Selbststeuerung ist es erforderlich, dass Gruppen ihr eigenes Geschehen gezielt beobachten und das Beobachtete gruppenintern, d. h. selbst reflektieren. Das ist eine Art institutionalisierter „Metakommunikation“: Eine Kommunikation im Hier und Jetzt über das laufende Kommunikationsgeschehen. Die Gruppe entwickelt so die Fähigkeit, störende Blockaden selbst aufzulösen und schwelende Konflikte zu bereinigen (vgl. Wimmer 2006).

Meiner Erfahrung nach gehen wir in Unternehmen oft davon aus, dass es in Teams eine mehr oder weniger klare Rollenverteilung gibt – jeder weiß in etwa um seine Funktion im System Bescheid. Die Führungsrolle ist meist klar definiert und kann Entscheidungen treffen, Ziele, Aufgaben, Rollen, Funktionen, Spielregeln etc. vorgeben, um dadurch das Tun der Mitarbeiter zu steuern.

Diese erwartete Führungsrolle wird im Setting der gruppendynamischen Trainingsgruppe nicht zur Verfügung gestellt. Dadurch herrscht von Beginn an ein sogenanntes Führungsvakuum als bewusst gesetzter Entwicklungsrahmen, der ermöglicht zu beobachten, wie Gruppen ohne eine klare Führungsposition arbeitsfähig werden können oder an welchen Stellen auch nicht; wie sie aus sich heraus Rollen und Funktionen definieren und Konflikte bearbeiten. Aus diesem spezifischen Lernsetting lassen sich Schlussfolgerungen für Führung ableiten, weil Führung selbst entwickelt wird.

In einer gruppendynamischen Trainingsgruppe (T-Gruppe) bilden Menschen, die sich wenig oder am besten gar nicht kennen sollten, mit 1 oder 2 Trainern eine Gruppe (Gruppengröße 7 bis 12 Personen) und arbeiten 4 bis 6 Tage in einer Klausur zusammen. Die Aufgabe ist, die „Gruppe im Hier und Jetzt“ und alles was passiert oder auch nicht passiert zu reflektieren.

Gegenstand der Beobachtung und Gestaltung ist die Gruppe selbst. Die Form, das WIE wird zum Inhalt (WAS). Das ermöglicht, dass die Gruppe sich das Material, das sie untersuchen will, in der gemeinsamen Interaktion im Hier und Jetzt selbst erschafft, in dem sich die Mitglieder darüber verständigen, wie sie sich als Gruppe erschaffen (vgl. Spindler 2013). Dadurch können unterschiedliche Arten der Führung sichtbar gemacht werden. Es werden Fragen bearbeitet wie etwa: Wie wollen wir uns selbst

führen bzw. steuern? Wer übernimmt für die Gruppe als System welche Funktion? Was macht Sinn für uns als Gruppe? Welche Aufgabe wollen wir uns geben? Wie wollen wir unsere Situation gestalten? Welche Bedingungen für unser individuelles Handeln schaffen wir uns mit welchen Bildern, Normen und Formen von Führung? Was ist mein Beitrag in diesem System mit welchen Auswirkungen? Welche Position habe ich in diesem System und welche will ich haben? (vgl. Spindler/Wagenheim 2013)

Die Gruppe beginnt sich über die Bearbeitung ihrer relevanten Unterschiede zu entwickeln. Unterschiedliche Rollen werden sichtbar, verschiedene Formen der Einflussnahme deutlich, Normen und Spielregeln gebildet und Konflikte bearbeitet.

Nutzen der T-Gruppe: Ein gruppendynamisches Training trägt daher wesentlich dazu bei, dass Führungskräfte lernen, die Selbststeuerungsfähigkeit von Gruppen zu verbessern, Konflikte innerhalb der Gruppe zu bearbeiten und dadurch die Leistungsfähigkeit der Gruppe zu steigern.

3 Selbststeuerung von Gruppen versus autoritäre Führung

Die Frage ist ja nun, wie viel und vor allem welche Führung tut einem Team/einer Gruppe gut und ab wann beginnt sie, die Kreativität und Lösungskompetenz von Gruppen zu blockieren.

Die Art der Führung ist abhängig vom Reifegrad einer Gruppe. Eine „unreife“ Gruppe erwartet klare Führung, die Entscheidungen trifft, Regeln vorgibt etc. Damit Gruppen reifen können, brauchen sie ausreichend Anlässe und Möglichkeiten, um dies selbst zu lernen. Jede Gruppe entwickelt sich selbst – einzigartig. Es kann einer Gruppe nicht das Führungskonzept einer anderen übergestülpt werden. Das Trainingsgruppen-Setting der Gruppendynamik ist ein Rahmensetting, es ermöglicht den Raum, den die Gruppe braucht um sich von 0 auf 100 selbst zu entfalten, für sich selbst zu entscheiden. Spindler (2015) beschreibt für Trainingsgruppen, wie „Pure and Collective“ ein Raum eröffnet und am eigenen Leib erfahren wird und welches Denken, Fühlen, Führen und Kooperieren es erfordert, um die gruppeneigene Komplexität maßgeschneidert zu

bewirtschaften. Unterschiede werden weder unter den Teppich gekehrt noch ausgegrenzt, sondern münden in entrepreneurhaftem Führen. Ziel ist: eine dynamische Unternehmung, in der kollektive und individuelle Verantwortung für gemeinsame Zukunft in den Händen und Herzen aller ruht.

3.1 Unterschiedliche Formen der Einflussnahme von Führung

Besonders deutlich wird die Form der Einflussnahme von Führungskräften, wenn in ihren Teams Konflikte auftreten oder eine Entscheidung zu treffen ist. Wenn beispielsweise eine Führungskraft in jede Konfliktsituation ihrer Mitarbeiter eingreift und diese für sie löst, werden Mitarbeiter langfristig abhängig von Führung und das System Gruppe droht eher „unreif“ zu bleiben. Für die Führungskraft hat es den Vorteil, die Kontrolle über das Ergebnis zu behalten und ihren Einfluss abzusichern.

Die Identifikation von Mitarbeitern mit dem System Gruppe, ihrer strategischen Ausrichtung, ihren Produkten etc. steigt mit der eigenen Steuerungsfähigkeit und damit Verantwortungsübernahme, das heißt wenn die Mitglieder einer Gruppe den Prozess selbst beobachten und steuern dürfen. Wenn jedoch die Führungskräfte zu viel Entscheidungsfreiraum geben und jede Konfliktlösung in die Selbststeuerung der Gruppe delegieren, dann fühlen sich Mitarbeiter oft überfordert, wenn sie es als Individuen nicht erlernt haben.

Ein Grund, warum es für manche Führungskräfte schwierig ist, ihren Mitarbeitern mehr Verantwortung zu übertragen, liegt auch darin, dass dies einen Verlust von Einfluss und Kontrolle für die Führungskraft bedeutet. Es ist also für Führungskräfte wichtig zu wissen, wann ihr Team Unterstützung in Form von Vorgaben, Zielen, Regeln, Entscheidungen, Unterstützung bei Konflikten etc. braucht und wann eine Gruppe fähig ist, alleine Konflikte zu lösen oder Entscheidungen zu treffen. Das ist der Kern des situativen Führens. Manchmal ist es wichtig, dass die Führungskraft klar die Zügel in die Hand nimmt und zum inhaltlichen Entscheider wird; in einer anderen Situation braucht es Führung mehr in Form einer moderierenden Rolle und dann gibt es eben Situationen, wo die Gruppe „reif“ genug ist, einen Konflikt innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen alleine zu lösen bzw. eine Entscheidung selbständig zu treffen.

So brauchen Gruppen oft unterschiedliche Führungsstile, die neben einander existieren und genutzt werden können (vgl. Lackner 2008).

Nutzen der T-Gruppe: In T-Gruppen können Führungskräfte beobachten und erleben, wie Gruppen relativ unabhängig von Führung entscheidungs- bzw. konflikt- und handlungsfähig werden. Diese Erfahrung kann für die eigene Führungspraxis das eigene Verhaltensrepertoire positiv erweitern.

3.2 Gruppenfunktionen

In der Regel brauchen Gruppen, vor allem zu Beginn ihrer Entwicklung, eine soziale Autorität, die Ordnung garantiert, in dem sie ein Ziel, Rollen und Spielregeln vorgibt und für die Gruppe wichtige Gruppenfunktionen wahrnimmt.

Man kann vier relevante Gruppenfunktionen bzw. Grundprägungen von Systemen (nicht des Menschen) unterscheiden (vgl. Riemann 2007). Oft wird damit eine Person verknüpft, um es sich einfach zu machen, wie auch das Instrument von Riemann in seinem Ursprung ein personenzentriertes ist. Er geht davon aus, dass jeder Mensch aufgrund seiner Sozialisation unterschiedlich geprägt ist. Keine Prägung ist besser als die andere. Jede Prägung bringt besondere Stärken oder Fähigkeiten mit sich, ebenso wie gewisse Lernfelder. Als Führungskraft ist es wichtig, über die Grundprägungen der Mitarbeiter Bescheid zu wissen, um ihre Fähigkeiten bestmöglich für Teamarbeit zu nutzen. Wenn Menschen in ihrer Arbeit das tun, was sie auch am besten können, sind sie aus sich heraus motiviert und nachhaltig motiviert. Gleichzeitig stehen hinter diesen Grundprägungen des Menschen aber auch sogenannte Gruppenfunktionen – also Aspekte von Teamarbeit, die erfüllt sein müssen, damit ein Team arbeitsfähig ist.

Um welche vier zentralen Gruppenfunktionen handelt es sich bzw. was tun Personen, die diese Funktionen in einer Gruppe übernehmen?

Ziel- und aufgabenorientiert (A)	Freiheits- und entwicklungsorientiert (D)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ziele erreichen, „Output“-orientiert ▪ Aufgabenorientierung ▪ Probleme lösen, Entscheidungen treffen ▪ Wissen, Expertentum ▪ Analyse der Situation ▪ Selbständiges Arbeiten, Abgrenzung, „Nein-sagen“ ▪ Focus auf Inhalt/Aufgabe (Gefühle ausblenden) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Freiräume ermöglichen ▪ Neue Ideen, Impulse ▪ Dagegen sein ▪ Veränderung anregen ▪ Herausforderungen annehmen ▪ Freiraum und Autonomie beim Handeln ▪ Visionäres Denken ▪ Flexibilität- ungewohnte Wege gehen
Ordnungs- und strukturorientiert (C)	Beziehungs- und klimaorientiert (B)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spielregeln vereinbaren und für deren Einhaltung sorgen ▪ Ordnung schaffen/ moderieren ▪ Rollen/Funktionen klären ▪ Verbindlichkeiten herstellen ▪ Kontrolle über Vereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen schaffen ▪ Zusammenhalt fördern ▪ "Wir-Gefühl" erzeugen ▪ Andere einbeziehen/Fragen stellen ▪ Gefühle benennen

Abb. 1: Vier relevante Gruppenfunktionen bzw. Grundprägungen von Systemen (vgl. Riemann 2007)

Im Idealfall werden alle vier Gruppenfunktionen von einzelnen Teammitgliedern übernommen und auch die Führungskraft übernimmt Funktionen, die ihrer persönlichen Prägung entgegenkommen. Wenn in einem Team oder einer Gruppe gewisse Funktionen unterrepräsentiert sind,

liegt es an der Führungskraft, diese Lücke zu füllen. Das kann mitunter anstrengend sein, vor allem, wenn es sich um eine Funktion handelt, die für die Führungskraft ein persönliches Lernfeld darstellt.

Ein Beispiel: Eine Führungskraft mit einer starken Norm und Strukturorientierung (C) wird sich mit einem Mitarbeiter schwerer tun, der stark freiheits- und entwicklungsorientiert (D) agiert. Denn zwischen diesen beiden Grundprägungen herrscht ein Grundkonflikt „Bewahren versus Verändern“ (= Grundkonflikt auf der C-D-Achse siehe Abbildung 1). Die Bearbeitung dieses Grundkonfliktes kann nur gelingen, wenn sie erkennen, dass BEIDE für die Gruppe wichtige, aber unterschiedliche Funktionen übernehmen. Der Eine sorgt für Stabilität und Regelwerk, der Andere für Entwicklung und Veränderung. Nur wenn dieser Perspektivenwechsel gelingt, wird die Zusammenarbeit der beiden für das Team sehr positiv sein.

Ein weiteres Beispiel: Ein stark beziehungs- und klimaorientierter (B) Mitarbeiter beklagt sich über seine ziel- und aufgabenorientierte (A) Führungskraft. „Diese sei nicht greifbar und interessiere sich gar nicht für ihn, stelle nie Fragen und überhaupt herrscht viel zu wenig Kommunikation“. Hier ist es wichtig, dass die beiden erkennen, dass sie unterschiedliche Bedürfnisse haben, was Nähe und Austausch angeht. Die Lösung dieses Grundkonfliktes (= Grundkonflikt auf der A-B-Achse siehe Abbildung 1) liegt auch wieder darin, dass die Führungskraft anerkennt, was dieser Mitarbeiter für das gesamte Teamklima leistet und der Mitarbeiter lernt, die Zielorientierung und Entscheidungsfreudigkeit seiner Führungskraft wertzuschätzen. Auf einer persönlichen Ebene kann es auch helfen, wenn beide einen fixen Zeitpunkt pro Woche vereinbaren, um sich über Probleme, Konflikte etc. auszutauschen. Sie lösen damit das Problem auf der Norm und Strukturebene (C).

Nutzen der T-Gruppe: In einer T-Gruppe können die unterschiedlichen Gruppenfunktionen gut beobachtet werden. Es wird deutlich, dass jegliche Steuerung einzelner Gruppenmitglieder akzeptiert wird, wenn sie für die Gruppe in ihrer Entwicklung nützlich ist. Auch ist zu beobachten, dass in reifen Gruppen die Übernahme einzelner Gruppenfunktionen wechselt.

4 Gruppe entwickelt sich über die Bearbeitung ihrer relevanten Unterschiede

Diese unterschiedlichen Funktionen nach Riemann nützlich werden zu lassen, erfordert, dass sich die Trainingsgruppe über die Bearbeitung ihrer relevanten Unterschiede entwickelt (vgl. Scala 2013). Die zentrale Aussage für Führung heißt also, dass es Sinn macht, real existierende Unterschiede in einer Gruppe anzusprechen und zu bearbeiten. In meinen Seminaren werde ich oft von Führungskräften gefragt, wann und ob sie beobachtete, schwelende Meinungsverschiedenheiten zwischen Mitarbeitern ansprechen sollen. Meine Antwort hier lautet immer „Was spricht dagegen?“ Allerdings ist es langfristig für ein Team wichtig, dass diese Funktion „Unterschiede anzusprechen“ nicht nur an der Führungskraft hängen bleibt. In arbeitsfähigen Teams, die schon eine längere gemeinsame Entwicklung hinter sich haben, werden Unterschiede von allen Gruppenmitgliedern „bearbeitet“

Es lohnt sich also für Führungskräfte immer, Unterschiede (etwa die nach Riemann oder auch viele andere) in ihren Teams und Gruppen zu benennen und die Frage nach der Funktionalität für die Gruppe zu stellen. Vorausgesetzt sie sind an der Entwicklung einer „reifen“ Gruppe interessiert.

Nutzen der T-Gruppe: Die Entwicklung einer Gruppe in einem gruppendynamischen Setting findet vor allem über das Benennen und das Bearbeiten relevanter Unterschiede statt und die Reflexion darüber, welche Auswirkungen diese Unterschiede auf den Gruppenprozess haben. Vater (2008) betrachtet die TG als einen Lernort für Diversity. Welche Unterschiede behandelt werden, hängt natürlich auch stark von der Zusammensetzung der Teilnehmenden ab. Unabhängig von der Gruppenzusammensetzung schärft das Lernsetting allerdings den Blick von Führungskräften, relevante Unterschiede zu erkennen und zu bearbeiten.

Die zentrale Frage lautet, welche relevanten Unterschiede es in Gruppen überhaupt gibt?

Die häufigsten Widersprüche von Gruppen und Teams sind Dimensionen wie „Bewahren versus Verändern“, „innen versus außen“, „hohes Fach-

wissen versus weniger Fachwissen“, „lange Zugehörigkeit zur Organisation versus neuer Mitarbeiter“, „jung versus alt“, „Mann versus Frau“, „konfliktscheu versus konfliktfreudig“, „autoritätshörig versus selbststeuernd“, „Teamarbeiter versus Einzelkämpfer“ und viele mehr.

Diese Widersprüche lassen sich auch gut aus den Gruppenfunktionen von Riemann (Kapitel 3.2) ableiten.

Ein Beispiel: *Zwei Mitarbeiter in einem Team haben sehr unterschiedliche Herangehensweisen, um ein Ziel zu erreichen. Der Eine ist sehr detailverliebt, plant alles und hat für jede Situation vorab ein „worst-case“-Szenario“. Der Andere ist ungeduldig, schnell, möchte Dinge, einfach ausprobieren und liebt es, neue Wege zu gehen. Beide machen gute Arbeit und erfüllen unterschiedliche Gruppenfunktionen. Die Führungskraft ist mit beiden Ergebnissen zufrieden, die beiden Mitarbeiter geraten aber immer wieder in Konflikte. Diesen Unterschied der beiden Mitarbeiter anzusprechen, die Vor- und Nachteile dieser Herangehensweisen gemeinsam zu erarbeiten und gegenseitiges Verständnis zu schaffen, wäre hier Aufgabe nützlicher Führung.*

Oft wirken diese Widersprüche in Systemen sehr indirekt, weil sie von keinem Teammitglied als relevanter Unterschied wahrgenommen werden. Daher ist es umso wichtiger, dass Führungskräfte einen geschärften Blick für den Einfluss dieser Widersprüche auf das Gruppengeschehen entwickeln.

4.1 Abgrenzung zu anderen Gruppen zur Bildung der eigenen Gruppenidentität

Gruppen definieren ihre Identität stark über die Frage nach der Gruppengrenze. Die zentrale Frage lautet „Wer ist drinnen?“ und „Wer ist draußen“? Wenn diese Gruppengrenze oder auch „Gruppenhaut“ genannt, nicht klar definiert ist, fällt es Gruppen schwer, ihre Identität zu finden. Daher kann es auch befruchtend sein, wenn mehrere Subgruppen innerhalb einer Abteilung miteinander arbeiten. Es entsteht dadurch eine positive Konkurrenz. Wichtig ist dabei nur, dass Führungskräfte, die unterschiedlichen Entwicklungsstufen der Subgruppen bedenken und ihre Interventionen je nach Reifegrad einer Gruppe setzen.

Nutzen der T-Gruppe: In diesem Lernsetting gibt es auch immer zwei Gruppen oder auch Tandemgruppen genannt. Das heißt konkret: Gruppe A sitzt im Innenkreis und wird von Gruppe B im Außenkreis beobachtet und danach umgekehrt, A beobachtet B. Meist findet diese Beobachtungssituation „Gruppe beobachtet Gruppe“ an den ersten beiden Tagen innerhalb einer gruppenspezifischen Woche statt. Dabei lässt sich gut beobachten, wie schon nach der ersten Gruppensitzung die beiden Tandemgruppen in den Vergleich zueinander gehen. Fragen wie „Wer ist die bessere Gruppe? Wer hat den besseren Trainer?“ „Welche Gruppe entwickelt sich schneller?“ werden schon bald relevant und treiben den Prozess voran.

4.2 Abgrenzung zu Führung

Eine wesentliche Frage für Gruppen lautet: „Ist die Führungskraft Teil der Gruppe/des Teams oder nicht?“ Ob Führung als Teil des Teams oder der Gruppe wahrgenommen wird, ist für viele Manager sehr zentral. Beziehungsorientierte Führungskräfte halten es schlecht aus, nicht „dazuzugehören“, vor allem dann, wenn sie aus einer Mitarbeiterposition heraus, die Führungsrolle übernommen haben. Manche haben weiterhin den Anspruch, ein sehr kollegiales Verhältnis zu allen zu haben und als Vertrauensperson Nummer eins zu gelten. Groß ist die Sorge, „abgehoben“ zu wirken oder gar nicht mehr als Teammitglied wahrgenommen zu werden.

Die zentrale Frage für Führung lautet in diesem Zusammenhang: „Wie sehr mische ich als Autoritätsperson mit, wie abhängig möchte ich mein Team von mir halten bzw. wie viel Freiraum zur Selbststeuerung kann ich geben?“

Teams haben ein klares Bild, welche Themen sie mit ihrem Vorgesetzten erörtern wollen und was sie besser nur unter einander besprechen möchten. Es ist daher als Führungskraft ratsam, nicht überall dabei zu sein und auszuhalten, dass man nicht ganz dazugehört. Führungskräfte stehen immer in einer Sonderrolle zu ihrem Team. Dadurch entsteht für einige Manager das Gefühl von Einsamkeit. Diese Einsamkeit an der Führungsspitze auszuhalten gehört mit zu diesem Job. Kollegen, externe Coaches oder Gleichgesinnte aus anderen Unternehmen können diese Lücke füllen und als Gesprächspartner dienen.

Die Auseinandersetzung mit dem Einfluss der Führungskraft und inwiefern dieser vom Team gewünscht bzw. akzeptiert werden kann, ist sehr wichtig. Dazu empfiehlt es sich eine Kultur des gegenseitigen „Feedback-Gebens“ zu entwickeln. Das heißt eine Kultur, wo Mitarbeiter ohne Scheu ihre Erwartungen an die Führungskraft benennen können und ihrem Vorgesetzten Rückmeldung geben, wie auch umgekehrt. Dieser offene Umgang mit gegenseitigen Erwartungen ist für die Entwicklung einer Gruppe sehr förderlich und kann für Führung nur nützlich sein.

Nutzen der T-Gruppe: In einer T-Gruppe ist die Beschäftigung mit dem Einfluss der Trainerrolle ein zentrales Thema. Eine Gruppe wird sich im Laufe des Prozesses immer wieder mit der Frage beschäftigen, wofür der Trainer gut ist, wann sein Einfluss stört und für welche Prozesse die Gruppe seine Steuerung benötigt. Die Diskussion darüber sollten auch Führungskräfte mit ihren realen Teams führen.

4.3 Loyalitätskonflikt Doppelmitgliedschaft

Auch darf man nicht vergessen, dass die meisten Führungskräfte in einer Art „Doppelmitgliedschaft“ in einem Unternehmen leben. Das heißt, sie sind Mitglied in mindestens zwei, wenn nicht sogar mehreren Gruppen: Oft sind sie Mitglied eines Führungskreises und als Führungskraft Mitglied ihres Teams. Innerhalb dieser beiden Teams herrschen meist unterschiedliche Interessen und Erwartungen. Mitarbeiter empfinden des Öfteren, dass sich ihre Führungskraft mehr den Interessen des Führungskreises annimmt als den ihren. Somit kommt jeder Manager unweigerlich in einen sogenannten Loyalitätskonflikt. Das Aushandeln und Balancieren der Interessen wird somit zu einer zentralen Führungsaufgabe.

Je mehr ein Team oder eine Gruppe das Gefühl hat, dass die Art der Steuerung ihrer Führungskraft hilfreich für die Gruppe ist – also nützlich –, wird die Führungskraft als vollwertiges Gruppenmitglied erlebt werden.

Aber hier lauert wieder eine neue Gefahr: Die Führungskraft macht sich für die Gruppe unentbehrlich, wird über alle Maßen wertgeschätzt, gilt als vollwertiges Gruppenmitglied, übersieht aber, dass sie Teile der Gruppenentwicklung durch ihre ständige Anwesenheit verhindert.

Führungskräfte sind in diesem Punkt daher gefordert eine gute Balance zu finden: einerseits Gruppenfunktionen zu übernehmen, um als aktives

Gruppenmitglied zu gelten; andererseits sich zurückzunehmen, um der Gruppe die nötige Entfaltungsmöglichkeit zu geben.

Nutzen der T-Gruppe: Diese Balance zwischen „Nähe und Distanz“ oder anders gesagt zwischen „aktivem Steuern“ versus „Beobachten“ können Führungskräfte in einer T-Gruppe lernen und ausprobieren.

5 Emotionen in Gruppen

Ein weiteres zentrales Thema von T-Gruppen ist der Umgang der Gruppe mit Emotionen, die im Laufe des Gruppenprozesses auftauchen. Diese Frage ist auch in der Praxis von Führungskräften von zentraler Bedeutung. Mitarbeiter werden es Vorgesetzten danken, wenn diese sich nicht davor scheuen, emotionale Stimmungen in Teams zu benennen und damit umzugehen.

Einigen Manager – vor allem sehr ziel und inhaltsgetriebenen – fällt dies gar nicht so leicht.

Das Modell des Schweizer Psychiaters Luc Ciompi erscheint mir in diesem Zusammenhang sehr brauchbar, da es die menschlichen Gefühle in fünf Grundgefühlen zusammenfasst (Ciompi 1997).

5.1 Die Funktion von Emotionen

Das Interessante an Ciompis Überlegungen ist, dass er jedem dieser fünf Grundgefühle eine Funktion zuschreibt, die durchwegs für den Menschen von Nutzen ist. Die fünf Grundgefühle kann man sich als die fünf Grundfarben vorstellen; dazwischen gibt es Pastelltöne wie z. B. Enttäuschung ein Pastellton der Grundfarbe Trauer ist.

Im Folgenden stelle ich die fünf Grundgefühle und deren Funktion dar:

Freude-Funktion

- stellt Nähe und Bindung in Gruppen her,
- erhöht das Zugehörigkeitsgefühl in einer Gruppe,
- motiviert.

Interesse/Neugierde-Funktion

- fokussiert Aufmerksamkeit,
- interessierte Menschen sind gleichzeitig auch immer motiviert.

Angst-Funktion

- wichtige Schutzfunktion,
- Konzentration auf reale Gefahren,
- erhöht Aufmerksamkeit.

Wut/Ärger-Funktion

- setzt und erweitert Grenzen,
- verteidigt und bewahrt die eigene Identität, Würde,
- stärkt und hat eine Ventilfunktion („Dampf ablassen“),
- schützt vorerst vor eigener Trauer.

Trauer-Funktion

- löst die Bindung,
- macht Platz für Neues,
- ermöglicht Abschied.

Dass der Umgang mit Emotionen gerade in Gruppen so relevant ist, liegt daran, dass „Gefühle ansteckend sind.“ Oft erlebt man in einem Projekt, dass nach einem Meeting alle Projektmitglieder ganz optimistisch sind, was den Projektverlauf angeht. Beim nächsten Meeting ist die Stimmung gekippt. Beispielsweise sind alle in Panik, weil sie befürchten, dass sie den Zeitplan nicht einhalten können und zu wenig Ressourcen haben. Was ist passiert? Ein Projektmitglied ist in Panik geraten und hat die anderen „angesteckt.“ Das Gute ist, dass diese Ansteckung in beide Richtungen funktioniert. So kann es jedem Projektleiter auch wieder gelingen, das Team in eine positive, zuversichtliche Stimmung zu bringen. Allerdings nur, wenn sich alle emotional „abgeholt“ fühlen. Wie so eine „emotionale Abholung“ funktionieren kann, möchte ich kurz darstellen.

5.2 Vom Umgang mit Emotionen

Umgang mit Freude

Es gibt nichts Schöneres als ein Team, das hoch motiviert ist und viel Spaß miteinander hat. Um das gemeinsam erlebte Gefühl von Freude nicht zu kurz kommen zu lassen, müssen Führungskräfte darauf achten, dass sie ausreichend Anlässe bieten, wo dieses Gefühl im Team Raum bekommt. Das beginnt damit, dass Teamerfolge auch als solche gefeiert werden und hört mit kleinen alltäglichen Ritualen, wie etwa gemeinsames Kaffeetrinken in der Mittagspause oder einem wöchentlichen Team-Jourfixe auf. Wenn das Zugehörigkeitsgefühl in einer Gruppe kleiner wird, braucht es dringend wieder ein gemeinsames Erlebnis, das Spaß macht.

Umgang mit Interesse

Motivierte Menschen sind immer auch interessiert und mit ihrer Aufmerksamkeit ganz bei der Sache. Wenn ein Mitarbeiter demotiviert ist, lautet die zentrale Frage für Führung: „Was braucht es, damit diese Person wieder in die Gefühlslage des Interesses kommen kann?“ Dabei können Vorgesetzte nur die Rahmenbedingungen verändern – also bei Überforderung für Entlastung sorgen und bei Unterforderung neue Anreize schaffen. Ob ein Mitarbeiter innerhalb dieser veränderten Rahmenbedingungen wieder in das Gefühl des Interesses und damit der Motivation „kippt“, liegt ganz bei ihm selbst.

Umgang mit Angst

Mitarbeiter möchten mit ihrem Ängsten vor allem *ernst genommen* werden. Hier besteht die Gefahr, dass Führungskräfte, die Ängste von Mitarbeitern klein reden, so im Sinne „Das schaffen Sie schon!“ Das ist zwar gut gemeint; die Angst kann aber dadurch nicht genommen werden. Viel hilfreicher ist es, wenn Vorgesetzte Fragen stellen wie z. B.: „Was genau bereitet Ihnen Kopfzerbrechen?“ oder: „Wie kommen Sie auf die Idee, dass sie das nicht schaffen könnten?“ Dadurch können Mitarbeiter ihre Sorgen und Ängste benennen und fühlen sich ernst genommen. Interessanterweise erwarten Mitarbeiter oft keine Lösungen, sondern in einem ersten Schritt jemanden, der ihnen zuhört.

Umgang mit Wut

Beim Umgang mit Wut lauert die größte Gefahr darin, dass Führungskräfte versuchen, den Ärger ihrer Mitarbeiter zu beschwichtigen. Im Sinne

von „Beruhigen Sie sich erst einmal, dann reden wir weiter!“ *Wut braucht aber Raum*, d. h., ein aufgebrachter Mitarbeiter möchte seinem Ärger „Luft machen“. Wenn Vorgesetzte den Raum eng machen, eskaliert die Situation eher. Wichtig ist aber auch zu beachten, dass über Ursachen und Auslöser des Ärgers erst nach dem Abklingen des Affektes gesprochen werden kann. Denn in der Wut sind wir alle nicht rational begabt, sondern wie das Sprichwort schon sagt „blind vor Wut“.

Wichtig ist auch, dass Führungskräfte dabei auf ihre eigenen Grenzen achten. Wenn ein Streitgespräch zu heftig wird, ist es durchaus professionell, dieses zu vertagen und den Raum zu verlassen.

Umgang mit Trauer

Beim Umgang mit Trauer und Enttäuschung ist es wichtig zu wissen, dass Führungskräfte diesen Trauerprozess nicht wirklich beschleunigen können. *Trauer braucht Zeit*; ganz anders als Wut, die schnell kommt, aber eben so rasch wieder verschwindet.

Manche Mitarbeiter brauchen eher ein offenes Ohr in dieser Zeit, um über den Verlust oder die Enttäuschung zu reden. Andere wiederum wollen in dieser Gefühlslage in Ruhe gelassen werden und alleine sein. Gerade in Veränderungsprozessen ist es oft wichtig, diesen Zeitaspekt zu berücksichtigen. Enttäuschte Mitarbeiter sind in dieser Phase auch „taub“ für die Vorteile der Veränderung.

Generell ist meine Erfahrung aus der Begleitung von Veränderungsprozessen, dass es für Führungskräfte wichtig ist, ihre Mitarbeiter in ihren jeweiligen Emotionen – wie in diesem Kapitel beschrieben – abzuholen. Aber jedes Grundgefühl braucht eben einen speziellen Umgang. Wenn das gelingt, ist die Wahrscheinlichkeit am höchsten, dass die einzelnen emotionalen Zustände wieder verschwinden.

Nutzen der T-Gruppe: In einer T-Gruppe werden die Teilnehmer in den unterschiedlichen Phasen der Gruppenentwicklung ganz verschiedene Gefühle bei sich selbst und anderen Gruppenmitgliedern beobachten können. Führungskräfte lernen die Funktion dieser Emotionen zu verstehen und erfahren, welcher Umgang als angenehm und entwicklungsfördernd erlebt wird.

6 Steuerungsmöglichkeiten von Führung in den einzelnen Gruppenentwicklungsphasen

Wenn Führung für eine Gruppe nützlich sein soll, ist es wichtig, die jeweiligen Entwicklungsphasen von Teams und Gruppen zu berücksichtigen und gezielte (Führungs-)Interventionen zu setzen, die den Prozess der Reifung beschleunigen.

Tuckman (1965) hat die vier Entwicklungsphasen von Gruppen beschrieben:

- Forming,
- Storming,
- Norming,
- Performing.

Gemeinsam mit meinem Mann, dem Unternehmensberater Martin Halder, habe ich mir die Frage gestellt, welche Interventionen Führungskräfte innerhalb dieser Entwicklungsphasen setzen können, um die Entwicklung einer Gruppe/eines Teams zu unterstützen.

Phase 1: Forming

In der ersten Phase, dem „Forming“ (Startphase), herrscht emotional Angst und Unsicherheit in einer Gruppe/einem Team. Man kennt einander noch nicht gut, es gibt kein klares Ziel, keine eindeutig definierten Rollen und Zuständigkeiten, wenige Regeln und die gegenseitigen Erwartungen sind meist noch unausgesprochen. In dieser Phase wünschen sich Mitarbeiter von Führung, sie möge Sicherheit bieten, steuernd eingreifen, Ziel, Rollen und Regeln vorgeben und Entscheidungen alleine treffen.

Wenn Führung das tut, wird sie in dieser Phase als nützlich erlebt und akzeptiert werden.

Phase 2: Storming

In der nächsten Phase, dem „Storming“ (Konfliktphase), werden Unterschiede zwischen den einzelnen Teammitgliedern sichtbar und Führung erstmals in Frage gestellt. In dieser Entwicklungsstufe ist es für Führungskräfte wichtig, diesen Konflikten Raum zu geben und es auszuhalten, dass sich Teammitglieder voneinander unterscheiden wollen und Konflikte auf-

treten – oftmals auch mit der Führung selbst (siehe auch Kapitel 5.2). Gleichzeitig ist es hilfreich, für diese Meinungsverschiedenheiten einen Rahmen zu bieten, innerhalb dessen diese ausgetragen werden können. Oft ist diese Phase der Beginn einer guten Konfliktkultur in einem Team.

Phase 3: Norming

Je mehr Mitarbeiter das Gefühl bekommen, diese Differenzen bekommen Platz, desto schneller wird diese Phase vorübergehen und die nächste Phase, das „Norming“ (Normfindungsphase), kann beginnen. Erkennen können Führungskräfte diese Phase am besten an einer Leistungssteigerung innerhalb des Teams. Das Bedürfnis von Gruppen/Teams in dieser Entwicklungsstufe ist es, Rollen und Regeln neu zu definieren und diesmal diese mehr selbst mitgestalten zu können. Hier wird erstmals die Selbststeuerung von Gruppen gut sichtbar; wie auch das Bedürfnis aller gegenseitige Erwartungen zu klären und einander Feedback zu geben. Führungskräfte können in dieser Phase, die (Konflikt) Lösungen, neuen Regeln, Rollen und Zuständigkeiten ihrer Mitarbeiter festhalten und auf Machbarkeit hin prüfen. Sinnvoll ist es auch, Vereinbarungen abzusichern und wenn nötig, einen Perspektivenwechsel untereinander zu fördern.

Phase 4: Performing

Die letzte Phase, das „Performing“ (Hochleistungsphase), zeichnet sich durch einen besonders hohen Output und ein hohes Maß an Autonomie des Teams aus. Wirkliche Hochleistungsteams steuern sich selbst, indem sie eine tragfähige Konfliktkultur entwickelt haben, alle Zuständigkeiten klar abgegrenzt sind, und das gemeinsame Ziel für alle klar und erstrebenswert ist.

In der Praxis wird es kaum Teams geben, die ohne Führung auskommen. Denn Führungskräfte sind auch bei stark leistungsfähigen Teams wichtige Impulsgeber, die für die weitere Entwicklung sorgen, indem sie neue Ziele vorgeben und regelmäßig Feedback geben. Man darf auch nicht vergessen, dass in dem Moment, in dem ein neues Gruppenmitglied dazukommt oder ein Mitglied die Gruppe verlässt, das Team in seiner Entwicklung womöglich zurück an den Start geworfen wird und Führung wieder besonders wichtig wird. Das Durchschreiten der Phasen muss dann zwar nicht mehr lange dauern, es ist aber ein Irrglaube, dass eine personelle oder inhaltliche Veränderung im Team nicht auch zu einer Veränderung im Entwicklungsstadium desselben führt.

Nutzen der T-Gruppe: Führungskräfte können in einem gruppendynamischen Setting diese Entwicklungsphasen von Gruppen gut beobachten und lernen, dass Interventionen in Abhängigkeit von der Gruppenreife, als nützlich oder störend erlebt werden. Diese Erkenntnis kann unmittelbar auf die Steuerung eigener Teams angewandt werden.

7 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Führung als nützlich erlebt wird, wenn

- Führungskräfte je nach Situation und Reifegrad einer Gruppe mehr oder weniger steuernd eingreifen (situative Führung),
- alle Potenziale (Grundprägungen) der Mitarbeiter genützt werden; dabei können die Gruppenfunktionen Orientierung bieten, um die Entwicklung eines Teams umfassend zu betrachten,
- real existierende und relevante Unterschiede in einer Gruppe angesprochen und bearbeitet werden,
- vorhandene Emotionen wahrgenommen und benannt werden und in ihrer Wechselwirkung mit dem System Gruppe gesehen werden,
- Gruppen für ihre Entwicklung Zeit gegeben wird und die für die jeweilige Entwicklungsphase, passenden Interventionen gesetzt werden.

Viele dieser Fähigkeiten, die für nützliche Führung wichtig sind, können Führungskräfte in einem gruppendynamischen Training (T-Gruppe) erlernen:

- vor allem das Beobachten und Reflektieren von Gruppenprozessen. Dabei passiert die Reflexion auf unterschiedlichen Ebenen der *Wahrnehmung* und *Wahrgebung*: nämlich auf den Ebenen Denken, Fühlen und intentionales Gestalten (vgl. Schüller/Zvacek 2013);
- des Weiteren das Erkennen relevanter Unterschiede in Gruppen, den Sinn und Nutzen unterschiedlicher Formen der Einflussnahme, die verschiedenen Entwicklungsstadien von Gruppen, die Bedeutung einzelner Gruppenfunktionen, den Umgang mit Emotionen in Gruppen und vieles mehr.
- Führung ist und bleibt ein Abenteuer.

Eine gruppendynamische Trainingsgruppe, kann helfen dieses Abenteuer mit mehr Sicherheit und Freude zu bestehen.

8 Literatur

- Blanchard, K./Zigarmi P./Zigarmi, D (2015): Der Minuten-Manager. Führungsstile: Situatives Führen II, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg
- Buchinger, K. (2006): Teamarbeit und der Nutzen der Gruppendynamik für die heutige Organisation. In: Heintel 2006: 92–125
- Ciampi, L. (1997): Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Heintel, P. (Hrsg.) (2006): betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen, VS Verlag, Wiesbaden
- Lackner, K. (2006): Widerspruchsmanagement als Kriterium der Gruppenreife. In: Heintel 2006: 85–91
- Lewin, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibria and Social Change. In: Human Relations 1947 1/5. Der Artikel kann gefunden werden unter <http://hum.sagepub.com/content/1/1/5>
- ÖGGO (Ed) (2013): Here and Now. Collected Writings on Group Dynamics, Verlagshaus Hernalds, Wien
- Riemann, F. (2007): Grundformen der Angst und die Antinomien des Lebens. 38. Aufl., Reinhardt, Basel/München
- Scala, K. (2013): Dealing with differences – Steps of group development. In: ÖGGO 2013: 65–76
- Schüller, A./Zvacek, L. (2013): Creative Relations. Aspects of Generative Group Dynamics. (33-64) In: ÖGGO 2013: 33–64
- Spindler, M. (2013): Mind the form of living systems! What leaders of organisations need that can be learned in group dynamics trainings groups. In: ÖGGO 2013: 133–154
- Spindler, M. (2015): Pure and Collective Leadership Development. Potenziale der gruppendynamischen Trainingsgruppe für komplexes und zukunftsorientiertes Führungshandeln. In: HERNSTEINER, 2/2015: 4–8
- Spindler, M./Wagenheim, G. (2013): The difference in focus: How to create “group-as-system” level learning in t-groups. In: ÖGGO 2013: 21–32

- Tuckman, B. W (1965): Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin, Vol. 63: 384–399
- Vater, G. (2006): Gruppendynamik und ihr Beitrag zur Diversität-Debatte. In: Heintel 2006: 145–158
- Wimmer, R. (2006): Das besondere Lernpotenzial der gruppendynamischen Trainingsgruppe. In: Heintel 2006: 36–52