

Das „flexible Tandemsetting“ bei Gruppendynamik-Trainings

Helga Weule · Wolfgang J. Obereder · Andrea Handsteiner · Peter Eberl

Zusammenfassung: Das neue „flexible Tandemsetting“ verbindet klassisches GD und Tandemdesign und ermöglicht auch mit nur einer T-Gruppe Erfahrungen an der Nahtstelle zu Organisation im Gruppenbildungsprozess reflektierend zu experimentieren. Das neue Setting und drei praktische Erfahrungen werden im Folgenden beschrieben und die speziellen neuen Lernfelder im Bereich Team- und Organisationslernen für dieses Settings werden herausgearbeitet. Schließlich werden neue betriebliche Anwendungsbereiche und ihr Nutzen skizziert.

Schlüsselwörter: Gruppendynamik · T-Gruppe · Organisationales Lernen · Team · Organisationale Kompetenz · Flexibles Tandem-Setting

The “Flexible Tandem Setting” at Group Dynamic Settings

Abstract: The new “Flexible Tandem Setting” combines both elements of the classic group dynamic design and tandem design and allows to gather valuable experiences in group building process in the context of organizational learning and to reflect them. This new setting and three practical case studies are described and the specific new learning fields in team learning and organizational learning for these settings are focused. In the end new operational areas of application and their benefits are sketched.

Online publiziert: 04.12.2009

© VS-Verlag 2009

Dr. H. Weule (✉)
Platz der Stille, Unterweinberg 59/5230, Mattighofen, Österreich
Tel.: 43-7742-3117
E-Mail: helga.weule@tingan.info

W. J. Obereder, MSc
Mariengasse 27/24, 1170 Wien Österreich
Tel.: 43-699-101-99899
E-Mail: wolfgang.obereder@gho.at

Dr. A. Handsteiner
Wien, Österreich

Univ.-Prof. Dr. P. Eberl
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften,
LG Personalwirtschafts- und Organisationslehre
Universität Kassel, Diagonale 12, 34127, Kassel, Deutschland
E-Mail: eberl@wirtschaft.uni-kassel.de

Keywords: Group Dynamic · T-group · Organizational learning · Team learning · Organizational skills · Management skills · Flexible Tandem Setting

„Not macht erfinderisch“ ist ein guter Leitsatz für viele Innovationen und Erfindungen. So bilden sich bekanntlich Gruppen aus einer gemeinsamen Not, die es zu wenden gilt. Das gruppendynamische Tandemsetting – das heißt eine Gruppe beobachtet eine Gruppe und stellt in den letzten 10 Minuten ihre Beobachtungen der beobachteten Gruppe in Form eines verbalen Feedbacks zur Verfügung – hat sich nach Berichten von Traugott Lindner (Schwarz 1993) ebenfalls aus einer Notsituation entwickelt, die so aussah, dass es zwar zwei Trainingsgruppen aber nur einen Trainer gab; der zweite hatte sich den Fuß gebrochen. Auch das hier im Zentrum des Artikels stehende „flexible Tandemsetting“ ist eine Erfindung aus Notsituationen, die es am Institut für Unternehmensführung der Johannes Kepler Universität Linz (Institutsvorstand Prof. Dr. Peter Eberl) in den Jahren 2006 und 2008 gab – statt zwei Trainingsgruppen gab es überraschend nur eine, jedoch 2 Trainer/innen plus Co-Trainer/in. Gewohnheiten mussten verlassen, mit Neuem experimentiert werden und so entwickelte sich das flexible Tandem mit einer Trainingsgruppe. Bei den folgenden drei Experimenten mit diesem neuen „flexiblen Tandemsetting“ – wie wir es benannten –, die stattgefunden haben, waren als Trainer/innen in verschiedenen Funktionen beteiligt Wolfgang Obereder, Elisabeth Kamenicky, Bettina Kurz, Andrea Handsteiner, Holger Bruckschweiger und Helga Weule, die auch diese drei Experimente geleitet und deren Auswertung koordiniert hat.

1 Wie das „flexible Tandemsetting“ entstanden ist und was es ist

Das Institut für Unternehmensführung / Schwerpunkt Organisation der Universität Linz, bietet seit mehr als 8 Jahren den Studierenden ein „Social Skills-Training“ in Form eines Gruppendynamik-Seminars an. Das Ziel des Trainings wird so beschrieben: „Social Skills – soziale Fertigkeiten – werden tagtäglich gelernt und bilden ein persönliches Grundmuster. Sie werden jedoch selten im Zusammenhang mit dem gesamten Gruppengeschehen gesehen und reflektiert, sondern werden meist als „persönliche Eigenschaften“, die je nach Menschenbild angeboren oder anerzogen sind, von Psychologie bzw. Biologie festgeschrieben. Im Unterschied dazu bringt die Betrachtung sozialer Fertigkeiten im Gruppen- bzw. Organisationskontext – wie in dieser Lehrveranstaltung – den Teilnehmer/innen eine Verflüssigung, Dynamisierung und Erweiterung der Sichtweisen und der eigenen Social Skills.“¹

Der zeitliche und finanzielle Rahmen der Lehrveranstaltung ermöglichte von Beginn an eine Klausur von nur 4 ganzen Tagen. Experimente auch mit anderen prozessorientierten persönlichkeitsbildenden Seminaren, wie z. B. ein Intuitionstraining für Manager² mit kürzerer Dauer zeigen, dass ein Beginn am Vorabend, an dem auch erste Arbeitseinheiten, also auch noch erste Trainingsgruppensitzungen stattfinden, die verdichteten Erfahrungen eines ganzen Trainingstages ermöglichen. So entwickelte sich ein GD-Training von 4 Tagen über 5 Tage verteilt: Beginn 1. Tag Abend, Ende 5. Tag Mittag. Es umfasst 12 unstrukturierte Trainingsgruppensitzungen, ergänzt um Plena, AG und ein kleines For-

schungsprojekt, in dem erste gemeinsame Schritte zur theoretischen Aufarbeitung des Erlebten gemacht werden.

Da der inhaltliche Fokus der Lehrveranstaltung „Social Skills“ auf der Nahtstelle „Gruppe – Organisation“ liegt, wurde das Training im Tandem durchgeführt, maximale Teilnehmerzahl 24 Studenten, Staff 2–3 (Co) Trainer/innen. 2006 gab es im Studien-zweig Umstrukturierungen, was zur Folge hatte, dass sich im Sommersemester nur 12 Student/innen angemeldet hatten. „Was tun mit dieser Situation?“ berieten wir im Staff, der aus der Lehrtrainerin und zugleich Lehrveranstaltungsleiterin, einem Trainer unter Supervision und einer Co-Trainerin bestand. Die Staffdiskussion ergab: Um eine Außen-sicht und somit eine gewisse vom Staff unabhängige „Organisationsbezogenheit“ zu erhalten, wurde auf eine klassische T-Gruppenformation ohne Beobachter/innen verzichtet. Stattdessen beschloss man rotierende Teilnehmer/innen aus der „eigenen“ Gruppe einzusetzen, die als Beobachter/innen die Außenperspektive einbringen sollten. Bei 12 Teilnehmer/innen und drei Staffmitgliedern entschied man sich für drei Beobachter/innen im Außenkreis.

Die Vorgaben, die im Anfangsplenum kommuniziert wurden, bestanden neben den in GD Trainings üblichen Arbeits- und Rahmenbedingungen darin, dass eine Gruppe gebildet werden soll unter Einhaltung folgender Minimalregeln:

- 3 Personen im Außenkreis (max.)
- Mind. ein Platz davon ist immer für den Staff reserviert
- Entscheidung, wer im Außenkreis sitzt vor der „Sitzung“
- Außenkreis = Beobachter/innenkreis – wer beobachtet, darf nicht sprechen und gibt die letzten 10 Minuten Feedback an die Gruppe.

Die Entscheidung, wer im Außenkreis sitzen soll, wurde der Selbstorganisation der Gruppe überlassen.

Dieses erste Training in diesem Setting war für alle Beteiligten sehr lernträchtig. Wir sahen, dass das neue „flexible Tandemsetting“ alle Vorteile brachte, die auch aus dem traditionellen Tandem bekannt sind, nämlich zwei unabhängige Gruppen beobachten einander und geben sich jeweils Feedback. Das bringt unter anderem schnellere Meta-kommunikation durch Beobachtung 2. Ordnung, leichtere Fokussierungen auf die Grup-penebene und somit weniger Therapeutisierungseffekte auf der individuellen Ebene.³

Darüber hinaus bewirkte das Setting einen Prozess des gemeinsamen Nachdenkens, wer draußen sein soll/kann und warum wer drinnen sein soll. Die Folge ist eine relativ schnelle Reflexion, welche Funktionen in welcher Situation wann notwendig sind, bzw. welche Personen diese repräsentieren. Dadurch müssen in der Gruppe Entscheidungen getroffen werden, die wiederum einer mehr oder weniger bewussten Reflexion zugeführt werden können, je nach entwickelter Teamfähigkeit der Gruppe. Dasselbe gilt auch für den Staff.

Eine neue Herausforderung bildete die Integration der ersten Beobachter/innen, die in der ersten Sitzung nicht die Möglichkeit hatten sich zu äußern. Sie hatten erst am Ende der ersten Sequenz durch das Äußern ihrer Beobachtungen und in der zweiten Sequenz am folgenden Tag die Möglichkeit sich aktiv am Gruppengeschehen zu beteiligen. Dadurch entstand bei ihnen das Gefühl, etwas nachholen zu müssen.

Durch die guten Erfahrungen dieses ersten Experimentes ermutigt, beschloss die Lehrtrainerin im selben Jahr mit einer Schweizer Beraterkollegin das „flexible Tandemsetting“ auch mit einer Schweizer Trainingsgruppe im Rahmen eines Weiterbildungslehrganges für Erwachsenenbildner (Stiftung Arbeitsgestaltung) mit 10 Teilnehmer/innen und einem zweiköpfigen Staff durchzuführen. Die Teilnehmer/innen waren berufstätige Erwachsenenbildner/innen und Berater/innen. Als Rahmenbedingung gaben wir die Bildung einer Trainingsgruppe mit 10 im Innenkreis und 2 Beobachter/innen, die nach jeder Sitzung wechseln, vor; einen davon „reservierten“ wir einer Trainerin.

Das neue „flexible Tandemsetting“ ermöglichte auch hier, dass die erlebte „Außenreflexion“ aus der Beobachter/innenrolle nicht nur konstruktiv in den Gruppenbildungsprozess einfluss, sondern dass sie auch explizit als Sichtweise im Innenkreis Platz fand. Am Ende des Prozesses, als der Beobachterkreis aufgelöst war, wurde die Frage gestellt: „Angenommen wir wären jetzt außen gesessen, was hätten wir im Feedback zum Prozess gesagt?“ Die Antworten, die auf diese Frage kamen, brachten so weiterführende Erkenntnisse, dass die Teilnehmer/innen beschlossen, diese „Außen-Sichtweise“ auch in ihre berufliche Praxis mitzunehmen. Die theoretischen Prozessaufarbeitungen dieser Gruppe hatten eine hervorragende Qualität und Tiefe und das Training wurde von den bei diesen Präsentationen anwesenden Experten vom „Eidgenössischen Fachausweis Arbeitsintegration für Ausbilder/in“ zertifiziert⁴.

Zuletzt wurde das flexible Tandemsetting mit einer GD-Trainingsgruppe wieder im Rahmen der LV Social Skills der Uni Linz im SS 2008 mit insgesamt 17 Personen durchgeführt. Über dieses wollen wir deshalb etwas genauer berichten, weil es zugleich auch ein Experiment mit Gruppengrößen und der Grenze dieses neuen Settings war. Bei der LV waren diesmal 14 Teilnehmer/innen angemeldet plus 3 Personen im Staff (LV-Leiterin/Lehrtrainerin, Trainerin unter Supervision und Co-Trainer), also 17 Personen.

Bei einer Größe von 17 Personen zerfällt eine Gruppe erfahrungsgemäß in Untergruppen und Organisation wird notwendig. Die Organisation im flexiblen Tandemsetting ist die Trennung in eine Trainingsgruppe und eine wechselnde Beobachter/innengruppe sowie die strukturierte Interaktionsmöglichkeit zwischen beiden Gruppen. Die Regeln der Interaktion werden vom Staff vorgegeben: Zeitrahmen, Feedbackregeln, Beobachtungsaufgaben.

In diesem Setting wurde nur zweimal eine Trainingsgruppe mit 17 Personen durchgeführt: bei der Erstellung des Soziogramms und dessen Besprechung sowie in der letzten Einheit. Darüber hinaus wurden in zwei Einheiten Trainings- und Beobachtungsgruppe nach Frauen und Männern getrennt.

2 Erfahrungen und Prozessbeschreibungen

2.1 Beobachtungsgruppe als Steuerungselement

Bei Veränderungsprozessen in Organisationen werden durch interne und externe Prozessbegleiter/innen Reflexionsschleifen gebildet, in denen ein Metablick auf das Prozessgeschehen die nächsten erforderlichen Schritte erkennen lässt und planbar macht. Da die Beobachter/innen in der flexiblen Tandemgruppe gleichzeitig Teil der Gruppe sind,

handelt es sich hier sozusagen um „interne“ Prozessbegleiter/innen. Es gibt keine neutralen, externen sondern nur interne, involvierte Beobachter/innen. Ihr Feedback ist eine Möglichkeit, Einfluss auf die eigene Gruppe zu nehmen.

Anders als bei stabilen Tandems, wo Konkurrenz zwischen den Gruppen die jeweilige Gruppenidentität stärken kann, lässt das flexible Tandem mit der laufend wechselnden Zusammensetzung der Trainings- und Beobachtungsgruppe diese Konkurrenz nicht entstehen. Die Feedbacks sind vorsichtiger, denn sie werden immer vor dem Hintergrund gegeben, in der nächsten Einheit selbst wieder Teil der Trainingsgruppe zu sein. Statt Konkurrenz steht Integration im Vordergrund: Wie können Beobachter/innen, die in den Innenkreis zurückkehren, ihre Integration befördern bzw. neuerlich integriert werden?

Der Fokus der Beobachtungsgruppe und deren Rückmeldungen wurden unter anderem über die von den Trainer/innen vorgegebenen Beobachtungsaufgaben mitgestaltet. Diese sind auf den Prozess abgestimmt und haben Einfluss auf die Gruppenentwicklung.

2.2 Vermeiden von Risiken

Bei der großen Gruppe konnte beobachtet werden, dass die 17 Personen kaum Risiken miteinander eingingen, um den ohnehin schwierigen Gruppenbildungsprozess nicht zu gefährden. Sie bewegten sich in einem selbst definierten „Sicherheitsbereich“, einerseits wurden beispielsweise die vom Staff vorgegebenen Rahmenbedingungen andererseits auch „heiße“ Beziehungen zwischen einzelnen Teilnehmer/innen, die es gab, wenig thematisiert.

Eine Schwierigkeit für die Gruppenbildung im flexiblen Tandemsetting ist zweifellos, dass es keine „stabile“ Phase in der Zusammensetzung der Trainingsgruppe gibt. Der laufende Wechsel wurde jedoch ebenso wie Zeit und Ort in dieser Woche als selbstverständliche Rahmenbedingung akzeptiert und nicht in Frage gestellt. Im flexiblen Tandemsetting fällt es ungleich schwerer, gemeinsame Absprachen zu treffen und diesen Rahmen auszutesten. Hätten sich die Teilnehmer/innen im Innenkreis auf solche geeinigt, wären sie Gefahr gelaufen, die Teilnehmer/innen im Beobachter/innenkreis auszugrenzen. Den Rahmen „Ort der Trainingsgruppe“ zu sprengen, hätte vorausgesetzt, zuerst die von den Trainer/innen vorgegebenen Interaktionsmöglichkeiten zwischen Innen- und Außenkreis zu sprengen, und die Beobachter/innen in die Diskussion zu involvieren.

In der einer Gruppe dieser Größe ist es auch schwierig Beziehungen zwischen den einzelnen Personen zu besprechen. Erst in der Männer- und Frauengruppe wurden Beziehungen zwischen einzelnen Personen und deren Unterschiede deutlicher sichtbar und kommunizierbar.

2.3 Umgang mit Ausgrenzung

Aufgrund der Gruppengröße und des speziellen Settings der flexiblen Tandemgruppe, musste die Gruppe also besonders auf ihren Zusammenhalt achten. Tatsachen oder Umstände, die eine Ausgrenzung einzelner Mitglieder zur Folge haben könnten, erfuhren einen sehr sorgsamen Umgang.

Eine Teilnehmerin hatte Verständigungsprobleme in der deutschen Sprache. Zwar wirkte sie sehr präsent und ihre Rückmeldungen aus der Beobachtungsgruppe zeigten, dass sie den Gruppenprozess erkennen konnte. Von den Trainer/innen direkt angesprochen bestätigte sie jedoch, dass sie weniger als 50% des Gesagten verstand. Diese Teilnehmerin wurde in der Trainingsgruppe auffallend wenig von anderen Teilnehmer/innen angesprochen, obwohl sie im informellen Bereich bestens integriert war. Die Vermutung liegt nahe, dass sie – wenngleich sie nicht emotional gefährdet schien – von der Gruppe geschützt und mit ihren Sprachproblemen nicht „öffentlich“ bloßgestellt wurde.

Zwei Teilnehmer/innen übernachteten nicht im Hotel und fuhren jeden Abend nach Hause. Dadurch bestand eine Gefahr der Ausgrenzung, da sie am informellen Geschehen nur eingeschränkt teil hatten. Bis zur vorletzten Gruppensitzung nahmen die beiden kein einziges Mal die Rollen der Beobachter/innen wahr, was erst am letzten Tag thematisiert werden konnte. Es schien als unausgesprochene Abmachung, dass sie wenigstens im formellen Teil zentral anwesend waren und nicht in den Außenkreis gedrängt wurden. Erst als ihr „Anderssein“ in der Gruppe besprochen war, wechselten sie in der vorletzten Einheit in die Beobachtungsgruppe.

Die Ausschlussmöglichkeit eines Gruppenmitgliedes wurde tatsächlich bald zum Thema, das exemplarisch an der Lehrtrainerin (also an der Person mit der klarsten Position in der Gruppe) abgehandelt wurde. Da sie von einzelnen Teilnehmer/innen aufgestellte Regeln offensichtlich nicht befolgte, wurde von diesen ihre Gruppenmitgliedschaft diskutiert. Das Ergebnis, nämlich, dass ein Ausschluss nicht in Frage kommt, war für die ganze Gruppe immens wichtig. Es vermittelte allen Gruppenmitgliedern die Botschaft, dass Ausgrenzung in dieser Gruppe keine Alternative ist.

2.4 Bedeutung des informellen Teils

In der gesamten Trainingswoche gab es wenige „heiße“ oder „dramatische“ Elemente, beispielsweise gab es keine Tränen und kein Gespräch über Erotik oder Attraktivität. Offensichtlich wurden einige der „heißen“ oder sehr persönlichen Themen im informellen Bereich abgehandelt. Die Gruppe blieb abends sehr lange gemeinsam auf. In der Trainingsgruppe wurden vorwiegend vermeintlich „gruppenrelevante“ Themen behandelt und vermeintlich „persönlichkeitsrelevante“ Themen eher vermieden. Die Gruppe arbeitete gewissermaßen doppelt: in den Trainingsgruppen-Einheiten und außerhalb. „Außerhalb“ wurde unserer Wahrnehmung nach mehr Themen bearbeitet als sonst in stabilen Trainingsgruppen üblich.

In Organisationen ist vergleichsweise beobachtbar, dass die Bedeutung der „informellen“ Arbeit mit dem Druck, offiziell etwas (vermeintlich Unleistbares) zu leisten, steigt (siehe 4. Neue betriebliche Anwendungen). In solchen Phasen gewinnen die Pausengespräche in der Kaffeeküche besondere Wichtigkeit. Die große Bedeutung des informellen Bereichs im hier beschriebenen Experimental-Setting spiegelte sich vor allem in der Präsentation der Ergebnisse vom Forschungsprojekt wider. Viele der von den Teilneh-

mer/innen gestellten Forschungsfragen bezogen sich auf die Unterschiede zwischen dem formalen und dem informellen Gruppenprozess, z. B.

- Was ist die Bedeutung von Feedback außen und innen (außerhalb und innerhalb der Trainingsgruppe)?
- Sind die informellen Subgruppen auch in der formellen Gruppe erkennbar?
- Hat es einen Einfluss, wenn Teilnehmer/innen nicht im Hotel, sondern zu Hause nächtigen?

2.5 Individualität und Rückzug

Allgemein bietet eine große Gruppe den einzelnen Teilnehmer/innen weniger Raum, als dies in einer kleinen Gruppe der Fall ist. In kleinen Gruppen stört es die Gruppenentwicklung, wenn sich einzelne Personen phasenweise zurückziehen und entweder selbst wenig zum Gruppengeschehen beitragen oder für den Rest der Gruppe nicht gut greifbar sind. In großen Gruppen hingegen ist es für das Gelingen der Kommunikation offenbar notwendig, dass sich nicht alle permanent aktiv am Gruppengeschehen beteiligen, sonst wäre die in dieser Woche gezeigte hohe Toleranz der Gruppe gegenüber individuellen Rückzugstendenzen nicht zu erklären.

Obwohl der wechselweise „Rückzug“ durch die Installierung der Beobachter/innengruppe formal geregelt war, gab es in der Gruppe ein bis zwei Teilnehmer/innen, die sich im Verlauf der Woche kaum aktiv an der Kommunikation beteiligten, was von niemandem besonders hinterfragt wurde bzw. offenbar kaum störend wirkte. Einer Person wurde sogar zugestanden, während der Trainingsgruppen den Raum zu verlassen und wiederzukehren, wann immer er/sie es wollte. Dieses Maß an Individualität wäre in vielen kleineren Gruppen undenkbar. Doch die große Gruppe scheint zu wissen, dass sie nicht jedem Mitglied jederzeit ausreichend Raum zur Verfügung stellen kann.

2.6 Gruppengröße und Gender

Im Feedback zur neunten Trainingsgruppe mit Beobachter/innen wurde festgestellt, dass zwei Drittel der Redezeit von Männern beansprucht wurde und Frauen nicht nur weniger, sondern auch kürzere Wortmeldungen beitrugen. Da der Männer- und Frauenanteil in etwa ausgewogen war, machte der Staff den Vorschlag, die Geschlechter für zwei Einheiten zu trennen. Es fand eine Frauen-Trainingsgruppe mit männlichen Beobachtern und eine Männer-Trainingsgruppe mit weiblichen Beobachterinnen statt.

Die Trennung der Geschlechter hatte nicht zuletzt eine neue Gruppengröße zur Folge. Statt jeweils zwölf Personen bestand die Frauen-Trainingsgruppe aus acht Frauen, die Männer-Trainingsgruppe aus neun Männern. Nicht zuletzt die verminderte Gruppengröße bewirkte, dass auch sehr ruhige Personen sich häufiger zu Wort meldeten und neue Kommunikationsmöglichkeiten entstanden. Beziehungen untereinander und unterschiedliche Formen von Kooperation und Konkurrenz wurden deutlicher sichtbar. Durch die Geschlechtertrennung konnte eine bewusste Wahrnehmung und Reflexion unterschiedlicher Strategien von Frauen und Männern, in der Gruppe Einfluss zu nehmen, angeregt werden.

2.7 Gruppenbildung als Leistung

Aufgrund der Gruppengröße von insgesamt 17 Personen war es sehr fraglich, ob der Gruppenbildungsprozess erfolgreich sein konnte. Wir diskutierten im Staff ausführlich, ob wir in diesem Setting ein Soziogramm machen sollten, um Vertrauensbindungen, Einfluss und Irritationen abzufragen und graphisch darzustellen. Das Forschungsinteresse trieb uns an und zu unserer großen Überraschung zeigte sich im Soziogramm eine Gruppe mit einem durchgängigen und stabilen Vertrauensnetzwerk, das ausnahmslos alle Personen (inklusive Staff) umfasste. Drei mögliche Erklärungen dazu:

„Leistung“ und „Output“ waren durchgängig wichtige Gruppenthemen, vor allem für die teilnehmenden Wirtschaftsstudent/innen. Die Lehrtrainerin teilte den Teilnehmer/innen zudem am Beginn der Woche mit, dass dieses Setting ein herausforderndes Experiment sei. Möglicherweise hatte die „gelungene Gruppenbildung“ etwas damit zu tun, dass für die Teilnehmer/innen ein besonderer Leistungsanspruch und somit eine Herausforderung entstand, die sie gerne annahmen.

Gruppen entstehen durch „Notsituationen“, die nicht von einzelnen Expert/innen (Trainer/in, Leiter/in) gelöst werden können, sondern nur durch die Beteiligten gemeinsam. Möglicherweise ist die „Not“ einer großen Gruppe viel größer („Die Gruppenbildung ist eine Leistung“) als die einer kleinen, was den Gruppenbildungsprozess letztendlich wiederum positiv beeinflussen kann. Somit muss sich die Größe der Gruppe nicht nur erschwerend auf den Gruppenbildungsprozess auswirken, mitunter kann sie diesen auch fördern.

Wie bereits weiter oben beschrieben lässt eine große Gruppe weniger Raum für einzelne Personen und Beziehungen, somit lässt sie auch weniger Nähe und Intimität zu. Die Gruppenbildung scheint daher möglicherweise weniger bedrohlich für die Autonomie des Individuums. Einzelne Teilnehmer/innen müssen weniger von sich preisgeben, um einen Platz in der Gruppe zu bekommen. Gleichzeitig müssen sie sich aber auch weniger bewegen (lassen), womit die Lernchancen zumindest auf der Persönlichkeitsebene eingeschränkt scheinen.

3 Zusammenfassung der Erfahrungen des „flexiblen Tandems“

3.1 Ergebnis der drei Experimente in Bezug auf Gruppengröße

Im Trainingskontext „Gruppe – Organisation“ bietet das neue flexible Gruppendynamik-Tandem ein sehr gutes innovatives Lern-Setting, um Umweltwahrnehmung als konstituierenden Bestandteil für Gruppenbildung zu etablieren. Die Teilnehmerzahl inklusive Staff für dieses Setting kann zwischen 10–11 minimal und 15–16 maximal liegen. In Gruppendynamik-Trainings mit mehr als 15–16 Teilnehmer/innen ist es – nach dieser Erfahrung mit 17 Personen – jedoch sinnvoller, im normalen Tandemsetting mit zwei stabilen Gruppen zu arbeiten. Die Lernmöglichkeiten über eigene soziale Fähigkeiten im Kontext Gruppe – Organisation erlauben es im stabilen Tandemsetting, mehr Vielfalt und persönliche Experimentierfreudigkeit auf den Gruppenbildungsprozess im formellen Bereich zu richten, der ja auch Reflexion und gemeinsame Theoriebildung ermöglicht.

Das neue „flexible Tandemsetting“ überfordert bei zu großen Gruppen die Personen und verlagert die Hauptarbeit der Gruppenbildung in den informellen Bereich, wo sie kaum reflektiert wird und einer gemeinsamen Theoriebildung schwer zugänglich ist.

3.2 Vorteile und Lernchancen

Bei allen drei Experimenten zeigte sich, dass das Hereinnehmen der Organisations- und Außenperspektive zwar einerseits eine wesentliche Bereicherung für die Gruppenbildung darstellte, dass aber andererseits die ständig wechselnde Gruppenzusammensetzung allen mehr Integrationsarbeit in Richtung Gruppenbildung abverlangte. Der wesentlich neue Lerneffekt in diesem Training besteht darin, dass – obwohl es nur eine Trainingsgruppe gibt – die Außenperspektive und damit auch das Organisationsumfeld mit wechselnden Beobachter/innen sichtbar und reflektierbar wird. Eine GD-Trainingsgruppe „allein“ erzeugt immer eine eigene Welt und ein hohes Maß an Intimität. Die ganze Last der „Außenperspektive“ lastet auf dem Staff – was ihn strukturell mächtig und meist unangreifbar macht – und es gelingt kaum, den Fokus der Gruppe auch auf die Nahtstelle: Gruppe – Organisation zu legen.

Als Lernchancen des beschriebenen neuen Settings sehen wir zusammenfassend:

- Verlagerung von Organisationsentscheidungen des Staff (Organisation von Innen und Außen, Umwelt) schon im Setting auf alle Trainingsgruppenteilnehmer/innen
- Verstärkung der Integration von Außenbeobachtungen in den Gruppenbildungsprozess,
- Experimentieren und üben, solche Außenbeobachtungen im „Inneren der Gruppe“ auch zu kommunizieren und sinnvoll zu verarbeiten,
- Stärkung des „Zwangs zur Kooperation von Innen und Außen“ und Minimierung der Konkurrenz („mit der anderen Gruppe“),
- Flexibilisierung der Gruppengrenzen und dadurch Minimierung der Gefahr von „group-think“ Phänomenen

3.3 Hypothesen zur Organisationsrelevanz

- I) Die Lernerfahrung in T-Gruppen allein schafft noch keine Grundlage für organisationale Kompetenz. Erst einschlägige Zusatzmodule in einem größeren Qualifizierungscurriculum (z.B. durch Orga-Lab oder Intergruppenprozesse, ...) ermöglichen das (Santer 2004). Das traditionelle Tandem richtet zwar den Fokus von der individuellen Beziehungsebene auf die strukturelle Gruppenebene, aber gewährleistet per se noch keine organisationale Kompetenzentwicklung.
- II) Ein „flexibles Tandem“ mit Beobachtern der eigenen Gruppe, fokussiert mehr als andere klassische Settings in der T-Gruppe (T-Gruppe ohne Beobachter, Gruppe beobachtet Gruppe) die Schnittstelle Gruppe – Organisation. Es verhindert therapeutisierende Effekte auf der individuellen Ebene und im „Inneren“ der Gruppe wird möglich, über Außensichtweisen zu kommunizieren. Dies fördert Vielfalt und deren Integration in Gruppen und Teams.

- III) Beim „flexiblen Tandem“ erzeugt die Notwendigkeit schneller individueller Entscheidungen warum wer draußen bzw. drinnen sein soll einen Prozess des aktiven Nachdenkens darüber, welche Funktionen in welcher Situation wo notwendig sind, bzw. welche Personen diese repräsentieren. Das gilt auch für den Staff.
- IV) Da Organisationen aus Entscheidungen bestehen, die kommuniziert werden (Luhmann 2000), ist eine Reflexion des Zustandekommens von Entscheidungen in der Gruppe eine Brücke zur Organisationsrelevanz im gruppendynamischen Setting. Im „flexiblen Tandem“ können sich die Gruppenmitglieder an einer überlebenswichtigen Entscheidung (wer gehört dazu, wer ist drinnen, wer draußen) abarbeiten und qualifizieren.
- V) Im „flexiblen Tandem“ kann sich die Gruppe selbst, ihre Entwicklung und ihre Teamfähigkeit, am Entscheidungskontinuum: Einzelentscheidung durch Faktizität bis hin zu Gruppenentscheidung durch Konsens messen (vgl. Antons 1992). Die Erfahrung solcher Momente der Teamfähigkeit *der Gruppe*⁵ ist Voraussetzung für erfolgreiche Selbststeuerung und Bewältigung von Aufgaben, und wird durch dieses Setting ermöglicht.
- VI) Je länger der Prozess dauert, desto weniger fühlen sich die Beobachter „draußen“, obwohl sie *im* Außenkreis sind. Andererseits müssen Teilnehmer/innen nicht immer physisch anwesend sein, um trotzdem in der Kommunikation als Anwesende behandelt zu werden (Kieserling 1999). Man lernt dadurch, wie Organisationen „ticken“.

4 Neue betriebliche Anwendungsbereiche

Die Laborsituation des GD-Trainings in dieser neuen Form nimmt wesentliche Elemente veränderter Alltagsbedingungen für Gruppen auf wie flexible Ränder, wechselnde Gruppenteilnehmer/innen, verstärkte Integration von Umweltbedingungen und bietet sie im Training als Erfahrungs- und Reflexionsmöglichkeit an. Im Folgenden sollen zwei Bezugspunkte zur aktuellen Praxis in Organisationen und der darauf aufbauenden Führungs- und Gruppenforschung aufgezeigt werden.

Der erste Bezugspunkt ergibt sich aus der fortschreitenden Veränderung der Arbeitsanforderungen, die durch zunehmend unklare und wechselhafte zeitlich befristete Aufgabenstellungen gezeichnet sind. Die organisatorische Antwort hierauf ist der deutliche Anstieg von abteilungsübergreifender Projektarbeit und damit von Projektgruppen. Damit einher tritt die Frage nach der Bildung von sozialer Identität und dem damit verbundenen Konfliktpotenzial immer deutlicher zu Tage. Der zweite Bezugspunkt ergibt sich durch den zusätzlichen Abbau von Hierarchiestufen und die damit erforderlichen neuen Führungsqualifikationen der Führungskräfte, die dieses zusätzliche Konfliktpotenzial sowie unterschiedliche Qualitäten des sozialen Austausches und die Balancierung von Subgruppen zu meistern haben.

4.1 Projektgruppen und Projektnetzwerkorganisation

Die Arbeit in abteilungsübergreifenden Projektteams ist an und für sich für viele Mitarbeiter nichts Neues und Ungewöhnliches. Projektarbeit ist in vielen Organisationen

schon seit Jahrzehnten etabliert. Während allerdings die Arbeit in Projekten traditionell die Ausnahme darstellte und als zusätzliche Arbeitsform neben der Arbeit in der Linie (Abteilung etc.) mit relativ klaren Zugehörigkeitsbedingungen und Rollenerwartungen eingesetzt wurde, ist eine deutliche Tendenz zur Umkehrung dieses Verhältnisses zu erkennen. Die abteilungs- und hierarchieübergreifende Projektarbeit mit wechselnden Gruppenmitgliedern und Aufgabenstellungen wird zur dominierenden Arbeitsform. Die Projektgruppen bestehen immer nur temporär und werden je nach Aufgabenstellung ständig neu zusammengesetzt (Schreyögg 2008, S. 231). Diese organisatorischen Veränderungen werden konzeptionell mit Begriffen wie „Projektnetzwerkorganisation“ einzufangen versucht (Miles u. Creed 1995). Die Gründe für die geschilderte Veränderung liegen zum einen in der zunehmenden Technologisierung von einfachen Routinetätigkeiten, die mit einem Abbau von Hierarchiestufen und schlecht qualifiziertem Personal einhergeht und zum anderen in der dadurch wettbewerbsstrategisch immer relevanteren Konzentration auf komplexe Aufgabenstellungen, deren Lösung Expertise aus unterschiedlichen Disziplinen erfordert.

Die zunehmende Fokussierung auf Projektgruppen erfordert die Fähigkeit von Organisationsmitgliedern, das Gruppengeschehen mindestens auf zwei Ebenen reflektieren zu können. Nämlich auf einer gruppenbezogenen Ebene und einer organisationsbezogenen Ebene (Heintel u. Krainz 1996). So ist einerseits die Reflexion über die Projektgruppe an sich erforderlich. Man ist manchmal Teilnehmer in der Projektgruppe (und kann sich in die Außenperspektive begeben) und manchmal nicht (obwohl man vielleicht gerne teilgenommen hätte). Diese Form der Reflexion über die Arbeit in einem konkreten Projekt führt zu Fragen nach erfolgreicher Zusammensetzung, Gruppenbildung und Führung von Projektgruppen in einer Organisation. Der flexible Wechsel zwischen Innen- und Außenperspektive wird zu einem Erfordernis im Organisationsalltag. Wie gut dieser Wechsel gelingt, stellt letztlich ein Erfolgskriterium für die interne Netzwerkorganisation dar. Das „flexible Tandemsetting“ bietet eine ausgezeichnete Möglichkeit diesen Wechsel zu trainieren.

Darüber hinaus ist andererseits auch eine Reflexion der Projektarbeit im Vergleich zur Abteilungsarbeit erforderlich. Hier tauchen Fragen auf, inwieweit Flexibilität (Projekt) zugunsten von Stabilität (Abteilung) aufgegeben oder ob und wie eine neuartige Form der Stabilität in der Projektarbeit gefunden werden kann. Voraussetzung dafür ist die Kompetenz, die sich daraus ergebenden, notwendigen Widersprüche und Konfliktherde diagnostizieren zu können (vgl. Heintel u. Krainz 1996). Diese Form der Reflexion hängt auch mit dem Problem der Identitätsbildung zusammen.

Identitäten durch inhaltliche Expertise geraten im Projektmanagement ins Schwimmen. „Einmal ist man Autorität, dann wieder nicht, dann ist man gleichwertig, dann wieder abhängig. Mehrfachzugehörigkeiten in mehreren Gruppen stehen an der Tagesordnung. Es wird verlangt, dass man in zwei oder mehr Welten mit verschiedenen Standards lebt (Projektwelt und Hierarchie)“ (Heintel u. Krainz 1996, S. 154). Es besteht die Gefahr der Identitätsdiffusion.

Gruppen bilden eine Basis für soziale Identitätsausbildung. Wenn unsere Identität (=Wesensgleichheit oder wie Goethe sagt „Dieselbigkeit“) von einer Gruppe bekräftigt wird, fühlen wir uns dieser Gruppe zugehörig und es bildet sich ein „Wir-Gefühl“. Dieses gibt Sicherheit und macht Gruppenleistung überhaupt erst möglich (Gruppenidentität).

Obwohl Identität für Stabilität sorgt, muss sie freilich selbst nicht stabil sein, sondern kann sich durchaus dynamisch verändern. Identitätsbildung zielt wesentlich auf Kontinuität (und nicht Stabilität) zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Von daher kann es z. B. identitätsbildend sein, die eigene Geschichte neu zu erfinden, um aktuelle Handlungsweisen als kontinuierliche Entwicklung darstellen zu können.

Die T-Gruppe vermittelt sogar Erfahrungen über ein „Wir-Gefühl“ in zweifacher Weise. „Das erste Wir-Gefühl macht zwar stark nach außen, ist aber schwach nach innen.“ Es ist unaufgeklärt, „zwar stark, aber sich selbst gegenüber blind“. Das zweite Wir-Gefühl, wo „Unterschiede in der Einigkeit“ zugelassen werden können, kommt in der Gruppenentwicklung erst später zustande und braucht für die Entwicklung Raum und Zeit. „Erst dieses macht sehend und frei“ und ist leistungsstark. (Heintel 2006, S. 82)

Dass Gruppen und Teams einen häufig sehr zeitaufwendigen Prozess durchlaufen müssen, bevor sie leistungsfähig sind, darauf weist bereits das bekannte Phasenmodell der Gruppenentwicklung von Tuckman hin (vgl. Tuckman 1965). Auf einer tieferen Ebene beschreibt auch der Grundgefühlszyklus als emotionales Grundmuster kreativer Prozesse (Weule 1998), dass Energie und Zeit für solche Prozesse notwendige Rahmenbedingung sind. Die nötige Zeit wird Projektgruppen jedoch oft nicht zu Verfügung gestellt. Dadurch erhöht sich nicht nur der Leistungsdruck und das Konfliktpotential, es werden auch die speziellen Ressourcen der Gruppe nicht genutzt.

Das „flexible Tandem“ bietet zusätzlich Möglichkeiten, neuartige Identitätsfragen in der Organisationspraxis zu stellen. Das Neuartige zeigt sich darin, dass die Gefahr der Nichtidentität besteht und wohl deshalb Identitätsbildung von Wirtschaftswissenschaftlern zunehmend als Problem aufgegriffen wird (Haslam 2001).

Eine Organisation, die stark auf Projektarbeit aufgebaut ist und mit permanent wechselnden Projektgruppen agiert, lässt bei ihren Mitgliedern die Angst der Nichtidentität entstehen (vgl. Buchinger 2007). Welcher Gruppe soll man sich zugehörig fühlen? Insofern ist zu vermuten, dass zukünftig in Organisationen sehr viel mehr Identitätsarbeit zu leisten sein wird, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Diese Vermutung lässt sich sowohl an der zeitlichen Restriktion der Projektgruppen festmachen, die eben die Zeit für Gruppenentwicklungsprozesse dramatisch verkürzt, als auch an der unklaren Fremd(bild)referenz. Wenn Identitätsbildung im Sinne von Mead voraussetzt, sich selbst mit den Augen der anderen zu sehen (Mead 1973 orig. 1934), dann ist bei einer vernetzten Projektorganisation zunehmend unklar, wer überhaupt die relevanten Anderen sind. Die Unterscheidung zwischen Selbst- und Fremdbild wird unschärfer.

Das „flexible Tandem“ konfrontiert direkt mit dieser Gefahr der Nichtidentität. Neben der zeitlichen Restriktion wird durch den Wechsel vom Innen- in den Außenkreis die Identitätsbildung ähnlich erschwert wie dies der betriebliche Alltag tut. In den vorher beschriebenen Trainings gewann der informelle Bereich zunehmend an Bedeutung. Offensichtlich bestand ein Bedarf formelle Identitätsbildungsprobleme im informellen Bereich auszugleichen. Diese Beobachtung dürfte symptomatisch für den Organisationsalltag einer Projektorganisation sein. Dadurch dass formell zu wenig Raum für Identitätsbildung besteht, muss diese verstärkt im informellen Bereich erfolgen.

4.2 Führungsqualifikationen in flachen Hierarchien

Die Identitätsproblematik stellt sich nicht nur innerhalb von Gruppen und Teams in Organisationen, sondern auch in der Beziehung zwischen der formellen Führungskraft und „ihrer Gruppe“, ihren Teams.

Die Rolle von Führung ist in projektbezogenen Organisationen deutlich verändert. In der reinen Projektorganisation bei Aufgabe der Linienorganisation ist formelle Führung nur noch projektbezogen, was sofort Fragen nach der so genannten disziplinarischen Führung aufkommen lässt. Wer beurteilt und kontrolliert die individuelle Leistung über mehrere Projekte hinweg, wer entscheidet über die Projektzusammensetzung usw. Die Antwort auf diese Fragen wird selten in reiner Selbstabstimmung oder Heterarchie (permanent wechselnde Hierarchien) liegen, sondern es ist davon auszugehen, dass eine Minimalhierarchie bestehen bleibt. In jedem Fall führt aber die Abflachung der Hierarchien zu wesentlich breiteren Kontrollspannen. In der Folge könnte es zu einem Führungsverhalten kommen, das Graen und Scandura im Rahmen ihres Leader Member Exchange Ansatzes (LMX) als „Ingroup/Outgroup“-Phänomen bezeichnet haben (Graen u. Scandura 1987).

Im Wesentlichen werden zwei unterschiedliche Beziehungsqualitäten mit jeweils unterschiedlichen Handlungsmustern von Führungskraft und Mitarbeitern beschrieben. Mit den Gruppenmitgliedern der so genannten „Ingroup“ bestehen intensive Austauschbeziehungen. Die Beziehungen sind von wechselseitiger Sympathie, Vertrauen und Respekt geprägt. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit ihre eigene Rolle aktiv zu gestalten, so dass z. B. von der Führungskraft die Handlungsautonomie ausgedehnt wird. Ein anderes Bild ergibt sich im Hinblick auf die Mitglieder der so genannten „Outgroup“. Diese werden vornehmlich über materielle Anreize gesteuert und haben wenig Einfluss auf ihre eigene Rollengestaltung.

Die Wahrscheinlichkeit, dass Führungskräfte bei einer zunehmenden Anzahl an Mitarbeitern eine solche Differenzierung vornehmen, ist sehr hoch. Die Folgen eines solchen Führungsverhaltens sind zweifelhaft. Zwar lässt sich relativ gut belegen, dass die Ingroup-Mitglieder ihre bessere Beziehung zur Führungskraft mit mehr Leistung honorieren, allerdings mit immer fataleren Folgen für die Outgroup-Mitglieder. Insofern sind hier Verstärkungseffekte zu erwarten, an deren Ende hoch motivierte und leistungsstarke Ingroup-Mitglieder demotivierten und leistungsschwachen Outgroup-Mitgliedern gegenüberstehen.

So wie andere GD Trainings ermöglicht auch das „flexible Tandem“ Führungskräften eine aktive und reflexive Auseinandersetzung mit und neue Gestaltung von solchen „Ingroup/Outgroup“-Phänomenen im Gruppenbildungsprozess, die meist an der Rolle und Funktion des Trainers/der Trainerin sichtbar abgehandelt werden. Das „flexible Tandem“ zwingt jedoch zusätzlich alle Beteiligte zu Entscheidungen und ermöglicht die Frage zu reflektieren, wie die Entscheidungen über die Zusammensetzung des Innen- bzw. Außenkreises konkret jeweils zustande kommen. Wer geht wann freiwillig oder gezwungen wohin? Was bedeutet es für meine Identität im Außen- oder Innenkreis zu sein? Wie spielt das „außen“ der Organisation in das „innen“ der Projektgruppe bzw. Team hinein? Was machen wir damit? Diese oder ähnliche Fragen können in der Gruppe gestellt und beantwortet werden. Führungskräfte, die im neuen Setting trainieren, erfahren eine Sen-

sibilisierung für „Ingroup/Outgroup“- Phänomene und ihr Zustandekommen und können mit neuen Beziehungsgestaltungen in Teams und Subgruppen experimentieren.

Das „flexible Tandemsetting“ ist insgesamt eine weitere gute Lern- und Trainingsmöglichkeit, stärker auf neue Formen der Organisations- und Arbeitsgestaltung zu fokussieren. Die Anforderungen an den Staff sind relativ hoch, um die Komplexität der im letzten Teil des Artikels angeschnittenen Praxisthemen in die Gruppe „hineinspielen“ zu können. Auch hier gilt wie bei allen Trainingsformen: Die Lernmöglichkeiten werden mit den Erfahrungen mit dem neuen Setting steigen.

Anmerkungen

- 1 Helga Weule, Lehrveranstaltungsbeschreibung am Institut für Unternehmensführung, J.Kepler Universität Linz.
- 2 Robert Bauer und Helga Weule, *Intuition im Management*, Hernstein-Institut 2008/2009.
- 3 T-Gruppen, die von Beginn an ohne Beobachter/innen arbeiten, entwickeln eine Tendenz sich mit „Individualproblemen“ einzelner Teilnehmer/innen zu beschäftigen, und weniger mit der Gruppe als Gesamtes.
- 4 Schweizer Lehrgang zum eidgenössischen Fachausweis Ausbilderin/Ausbilder.
- 5 Es ist zu unterscheiden zwischen Teamfähigkeit von Gruppenmitgliedern und Teamfähigkeit der Gruppe. Während ersteres sich auf die Kompetenzen von Personen (wie Kommunikations-, Reflexions-, bzw. Konfliktfähigkeit, etc.) bezieht, geht es beim zweiten um eine kollektive Fähigkeit der Gruppe, bestimmte Herausforderungen erfolgreich zu meistern (vgl. Buchinger 2006).

Literatur

- Antons, K. (1992). *Praxis der Gruppendynamik* (5., überarb. u. erg. Aufl.). Göttingen: Hogrefe Verl. für Psychologie (Übungen und Techniken).
- Buchinger, K. (2006). Teamarbeit und der Nutzen der Gruppendynamik für heutige Organisationen. In P. Heintel (Hrsg.), *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Buchinger, K. (2007). Identität als thematische Herausforderung für Supervision und Coaching. In K. Buchinger & M. Klinkhammer (Hrsg.), *Beratungskompetenz. Supervision, Coaching Organisationsberatung*. 1. Aufl. (S. 156–180). Stuttgart: Kohlhammer.
- Graen, G., & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research In Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach* (1. Aufl.). London: SAGE.
- Heintel, P. (2006). Über drei Paradoxien der T-Gruppe. In P. Heintel (Hrsg.), *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Heintel, P., & Krainz, E. E. (1996). *Projektmanagement: Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis?* (3. Aufl., Nachdr.). Wiesbaden: Gabler.
- Kieserling, A. (1999). *Kommunikation unter Anwesenden: Studien über Interaktionssysteme* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdt. Verl.

- Mead, G. H. (1973/1934). *Geist, Identität und Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Miles, R., & Creed, W. (1995). Organizational forms and managerial philosophies: A descriptive and analytical review. *Research in Organizational Behavior*, 17, 333–372.
- Santer, H. (2004). „Organisationale Kompetenz“ durch gruppendynamisches Lernen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 35(2), 161–170.
- Schreyögg, G. (2008). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Schwarz, G. (1993). Interview mit Traugott Lindner. In G. Schwarz, P. Heintel, M. Weyrer, & H. Stattler (Hrsg.), *Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft* (S. 17–34). Wien: facultas wuv universitätsverlag.
- Tuckman, B. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 6(63), 384–399, Verfügbar unter: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3954/is_200104/ai_n8943663. Zugegriffen 19. Jänner 2009.
- Weule, H., & Weule, M. (1998). Die emotionale Organisation. In E. E. Krainz & R. Simsa (Hrsg.), *Die Zukunft kommt – wohin geht die Wirtschaft? Gesellschaftliche Herausforderungen für Management und Organisationsberatung*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

Dr. Helga Weule, Philosophin, Malerin, Beraterin, Lektorin für Social Skills der Univ. Linz, Lehrende der ÖGGO.

Wolfgang J. Obereder, MSc, system. Organisationsberater, Supervisor und Gruppendynamiker, Geschäftsführender Gesellschafter der Fa. GHO (www.gho.at), Mitglied der ÖGGO & ÖVS.

Dr. Andrea Handsteiner, Personalleiterin, Ethnologin und Gruppendynamikerin, Mitglied der ÖGGO, lebt in Wien.

Univ.-Prof. Dr. Peter Eberl, Leiter des Lehrstuhls für Personalwirtschafts- und Organisationslehre an der Universität Kassel, Trainer in der Führungskräfteentwicklung.