

Gruppendynamik verstehen und gestalten

Concadora Verlag

Stuttgart 2012

DVD-Reihe „Begegnungen im Dialog-Café“

© Concadora Verlag, Stuttgart

ISBN 978-3940112-31-6

www.concadoraverlag.de

info@concadoraverlag.de

Das Stuttgarter Dialog-Café ist eine Veranstaltungsreihe des Concadora-Verlags in Kooperation mit der Trigon-Entwicklungsberatung und der Zeitschrift „Konfliktdynamik“ des Klett-Cotta-Verlags. Prominente Gäste vertiefen im Gespräch Fragen, die mit Führung und Zusammenarbeit in Organisationen und/oder aktuellen Zeitfragen zusammenhängen. Das Dialog-Café richtet sich als Fortbildungsveranstaltung vor allem an Personen, die in Organisationen Verantwortung tragen.

Am 29. Februar 2012 war Dr. Klaus Antons zu Gast im Stuttgarter Dialog-Café. In dem vorliegenden Booklet findet sich vertiefendes Material zu dieser Veranstaltung. Die DVD enthält einen Kurzfilm über das Dialog-Café und die Aufzeichnung der gesamten Veranstaltung. Der nachfolgend abgedruckte Artikel will eine Hintergrundinformation vermitteln.

Rudi Ballreich

Gruppendynamik im Team¹

Klaus Antons

Einleitung

Gruppendynamik im Team – das ist ein Thema, über das ich stundenlang reden könnte. Ich möchte mich aber auf die Vorgabe von 45 Minuten beschränken – und das wird mir erleichtert durch das Rahmenthema dieses Tages: Lernen - wie man voneinander profitiert!

Je nachdem, wie man diese Textzeile betont, ist die Aussage leicht unterschiedlich: Es kann so viel heissen wie „es geht darum zu lernen wie man durch Teamarbeit voneinander profitieren kann“ oder auch „Lernen selbst ist eine Tätigkeit, durch die man voneinander profitieren kann“. Vielleicht sind auch noch andere Lesarten möglich.

Ich habe einmal nachgeschaut, was das Wort „profitieren“ eigentlich bedeutet. Es leitet sich aus dem Lateinischen her: proficere/proficio/profectum heisst in einer ersten Bedeutung „vorwärtskommen“, dann aber auch „Fortschritte machen, ausrichten, gewinnen“, zum dritten so viel wie „nützen, helfen“ und, wenn es mit Heilmitteln zusammen verwendet wird, soviel wie „wirken“. Es hat also nichts mit Profit im materiellen Sinne zu tun!

Ich möchte Ihnen aus dem Riesenthema „Gruppendynamik im Team“ zwei Ausschnitte näherbringen, in denen es zum einen um das geht, was man früher den Gruppenvorteil nannte – heute heisst das Synergie. Zum anderen geht es um das Lernen prosozialer Verhaltensweisen. Ich lasse dabei aus, was zur Thematik Gruppen- und Teamentwicklung gehört, also die längsschnittliche Betrachtungsweise, die mit den bekannten Phasen der Gruppenentwicklung oder mit der so genannten Teamuhr zu tun hat.

Vorweg zwei klärende und eingrenzende Bemerkungen. Die erste bezieht sich auf die Worte „Gruppe“ und „Team“. Häufig werden die Begriffe synonym benutzt und meist muss man die vorhandenen Unterschiede auch nicht betonen. In unserem Kontext halte ich eine Differenzierung für hilfreich. Ich meine es lohnt sich, die „feinen Unterschiede“ anzuschauen. Ausführlich erläutert finden Sie das in einem dreiseitigen Papier, das nachher ausliegen wird. Deshalb hier an dieser Stelle, etwas vergrößert gesagt: Gruppen lernen, Teams produzieren. Etwas differenzierter heisst das, dass wir mit dem Begriff Gruppe alle die sozialen Gebilde bezeichnen, in denen es um Lernen in Schule und Erwachsenenbildung (in der Schweiz „Klasse“), geht, um Beratung, Supervision, Therapie, Selbsthilfe (zu der auch die Vereine und Verbände gehören), und dass Teams einen Arbeitszusammenhang bilden, aus dem hinten fertige Autos oder kompetente Pflege herauskommt. Gemeinsam ist beiden Begriffen, dass sie sich auf soziale Gebilde beziehen, die eine überschaubare Grösse haben – eine „LehrerInnenteam“ von 60 Menschen ist Unsinn. Letztlich kann man das Team auch als einen Spezialfall von Gruppe verstehen.

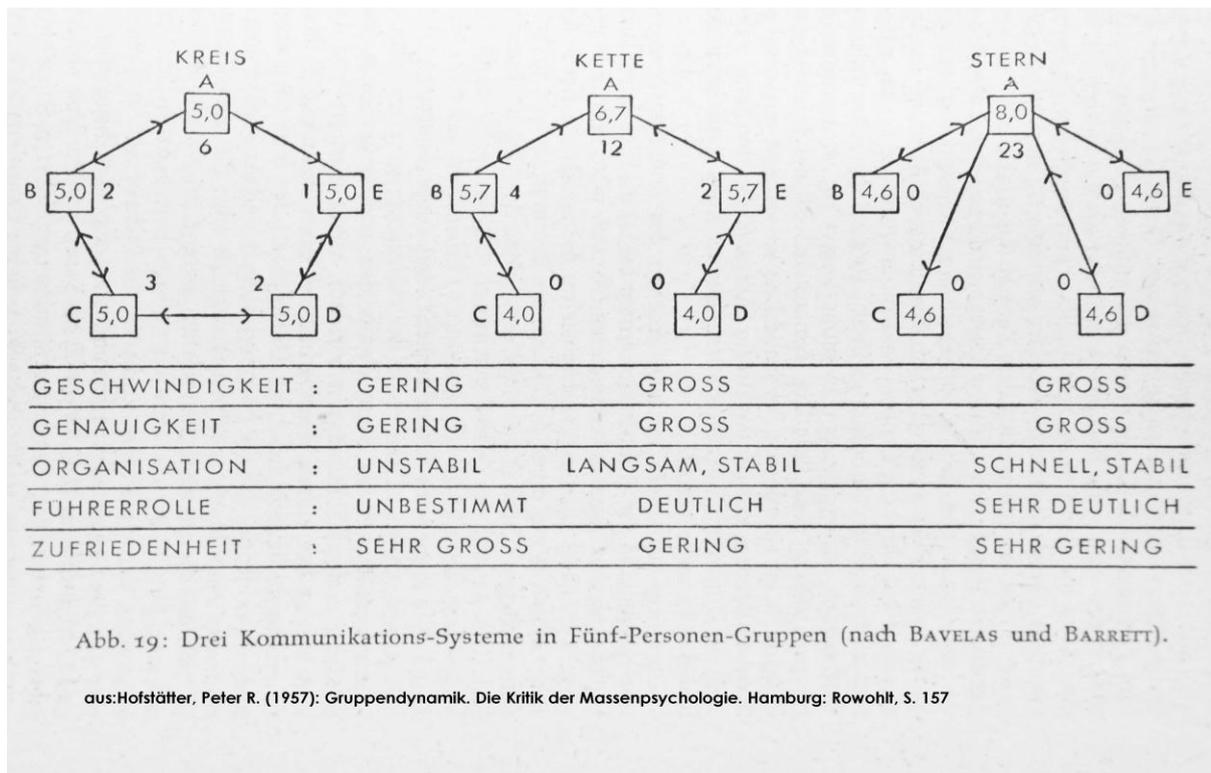
Die zweite eingrenzenden Bemerkung: Ich halte zwar ausgesprochen viel von Gruppen- und Teamarbeit – ein wesentlicher Teil meiner beruflichen Tätigkeit besteht darin, anderen Menschen die Vorzüge derselben nahe zu bringen – aber ich halte sie nicht für ein Allheilmittel.

Es gibt Situationen und auch Strukturen, in denen das, was sonst Teamverhalten ausmacht, genau das Falsche ist, wo Teamdenken nicht angebracht ist: Nämlich immer da, wo es um schnelles

¹ Ausarbeitung eines Referats auf dem 1. Symposium Berufsbildung Pflege im Spital Bülach, 22. Juni 2012

Reagieren geht, wie bei der Feuerwehr oder in der Notfallambulanz. Hier ist der Prozess, den ein Team zu seiner Entscheidungsfindung benötigt, viel zu langsam und schwerfällig; hier braucht es klare Befehls- und Rückmeldestrukturen.

Das macht schon eines der ältesten sozialpsychologischen Experimente von Alex Bavelas deutlich (**Abb. 1**)(1951; hier nach Hofstätter 1957, S. 157): In diesen drei Konfigurationen tauscht man Langsamkeit und Ungenauigkeit, aber mit Zufriedenheit, gegen Schnelle, Präzision und Unzufriedenheit.



Damit genug der Einleitung – ich nähere mich meinem ersten Hauptteil:

Der Gruppenvorteil

Dieser Begriff wird bereits in dem gerade erwähnten, ältesten deutschsprachigen Buch über Gruppendynamik (Hofstätter 1957) erläutert. Hofstätter arbeitet heraus, dass die Gruppe dann der Summe der Individuen überlegen ist, wenn es sich um Aufgaben des Hebens, Tragens, Suchens und Beurteilens handelt. Dabei wirken Kräfteaddition und das Prinzip des Fehlerausgleiches. Bereits hier wird deutlich: Team und Gruppe ist nicht für alles gut, sondern nur für bestimmte Aufgabentypen.

Ardelt-Gattinger et al. (1998) haben vor mehr als einem Jahrzehnt einen Sammelband verfasst, in dem sie trotz aller Überzeugung, dass Gruppen und Teams etwas taugen, sich kritisch auseinandersetzen mit – so der Untertitel – „Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen“. Dieses Buch bedeutete damals, einige lieb gewonnenen Positionen und Glaubensvorstellungen loszulassen oder drastisch zu modifizieren.

Um das an einem Beispiel zu verdeutlichen: Die von GruppenleiterInnen so sehr geliebte Methode des Brainstorming ist leider, im Vergleich mit dem Sammeln und Zusammentragen der Ideen einzelner Personen, weitaus unterlegen. Eine Fülle von Untersuchungen zeigt: Brainstorming in

einer Face-to-Face-Gruppe bringt keineswegs die besten Ergebnisse. Ich zitiere die Autorin und Mitherausgeberin eines Buches, das ausliegt und von dem ich denke, dass es in die hiesige Hausbibliothek gehört. Es hat den anspruchsvollen Titel „Alles über Gruppen“ und deckt in der Tat fast alles Wissenswerte über Gruppen ab. Edding (2009, S. 64f.) schreibt:

„Für den ... Leistungsverlust, der durch die Gruppenarbeit entsteht, gibt es folgende Erklärungen:

- Gruppenmitglieder halten sich aus Angst, von den anderen bewertet zu werden, mit Ideen zurück.
- Die Tatsache, dass mehrere zugleich sprechen, blockiert eigene Gedankengänge...
- Es entwickeln sich durch den Vergleich mit den Ideen der anderen Prozesse der Konvergenz, der gegenseitigen Angleichung. Stark abweichende Ideen werden unterdrückt. Dadurch pendelt sich die Gruppe auf einem niedrigen Leistungsniveau ein.“

Denn beim Brainstorming wirkt ein Mechanismus, der ebenfalls sehr früh in der Sozialpsychologie experimentell untersucht worden ist: Die Tendenz zur Konformität.

Das alte Experiment von Solomon Asch (1956) ist Ihnen vielleicht schon einmal begegnet: Ein Mensch, der sich in einem psychologischen Institut zu einem Wahrnehmungsexperiment angemeldet hat, kommt in einen Raum, in dem bereits vier andere Versuchspersonen sitzen. Sie sollen beurteilen, welche von drei projizierten Linien die kürzeste ist. Dieser Mensch, der sich von der Sitzordnung her immer erst als Dritter äussern darf, stellt fest, dass die beiden vor ihm zunehmend häufiger eine andere Linie als die kürzeste einschätzen als er selbst. Was macht er nun – schliesst er sich der Meinung der anderen an oder hält er seine Wahrnehmung dagegen? – Was dieser arme Mensch nicht weiss: Die anderen sind Mitspieler des Versuchsleiters, die gezielt ein falsches Ergebnis sagen. Die Fragestellung der Untersuchung heisst nämlich in Wirklichkeit: Unter welchen Bedingungen ist ein Mensch bereit, seine Wahrnehmung zu verwerfen, sie für falsch zu halten, um mit den anderen in Übereinstimmung zu sein?

Jahrzehnte später hat Irving L. Janis (1982, 1989) auf die Frage, wie richtige, aber auch katastrophale Fehlentscheidungen in politischen Gremien passieren, die Protokolle der Sitzungen im Weissen Haus ausgewertet – unter anderem Kuba, Schweinebucht – und kommt nach genauer Analyse des Gruppenverhaltens der hochrangigen Politiker zu einem Konzept, das er „Groupthink“ nennt, etwa mit „Gruppendenke“ zu übersetzen. Damit bezeichnet er die Sehnsucht von Gruppen nach rascher Übereinstimmung, Einmütigkeit und Harmonie auf Kosten einer gründlichen Auseinandersetzung mit der vorhandenen Information. (Den folgenden Text finden Sie auch als Papier nach meinem Vortrag) Groupthink tritt unter bestimmten Bedingungen auf:

- die Kohäsion (= Zusammenhalt) in der Gruppe ist hoch,
- die Mitglieder sind sozial und ideologisch homogen,
- der Stress ist hoch,
- die Leitung ist direktiv und autoritär,
- Entscheidungsverfahren fehlen,
- die Gruppe arbeitet isoliert von äusseren Einflüssen.

Schulz-Hardt und Frey (1998) stellen in ihrem, daraus weiter entwickelten Modell des „Entscheidungsautismus“ dar, was es ist, das die Qualität von Gruppenentscheidungen so drastisch reduziert. Es sind Verhaltensweisen, bei denen

- favorisierte Entscheidungsalternativen auf- und nicht favorisierte abgewertet werden,
- bestätigende Informationen selektiv gesucht und Widersprechendes systematisch überhört und nicht wahrgenommen werden,
- Kommunikation bevorzugt mit solchen Menschen gesucht wird, die das Gleiche meinen wie man selbst.

Warum erzähle ich Ihnen unter dem Titel „Gruppenvorteil“ all diese Negativ-Beispiele? Um zu zeigen, dass der Möglichkeit, in Gruppen und Teams miteinander zu lernen, voneinander zu profitieren, starke Kräfte entgegenstehen.

Es gelingt nicht ganz so einfach und wie von selbst, in einem Team von- und miteinander zu lernen. Man muss erst lernen, wie man wirklich voneinander profitieren, miteinander lernen und wie ein „Gruppenvorteil“ entstehen kann.

Schulz-Hardt und Frey haben als Gegenregulativ gegen die Gruppenkonformität einen Maßnahmenkatalog entwickelt; ich gebe ihn hier etwas verkürzt wieder. Es sind durchweg Interventionen, die der Homogenisierung entgegenwirken (1998, S. 156ff, hier verkürzt; ähnlich Sader 2006, S. 345 sowie die „Regeln für wachsame Entscheidungsfindung“ von Janis 1989):

- Das Team sollte möglichst heterogen besetzt sein, um eine Vielzahl von Perspektiven und Standpunkten zu ermöglichen und vorschnellen Konsensen vorzubeugen.
- Das Team sollte sich regelmäßig in Subgruppen aufteilen, die über dasselbe Problem beraten. Damit bleibt Informationsoffenheit bestehen.
- Der Harmonienorm sollte eine Norm des kritischen Rationalismus entgegengesetzt werden: Alles darf hinterfragt werden, Irrtümer und Fehler sind erlaubt.
- Externe Experten sollten von Zeit zu Zeit als Korrektiv für »Betriebsblindheit« hinzugezogen werden.
- Innerhalb des Teams sollten klare Zuständigkeiten zugeteilt werden, sodass Expertenrollen transparent sind.
- Bei wichtigen Entscheidungen sollten diskursive Entscheidungshilfetechniken eingesetzt werden wie der »Anwalt des Teufels« oder die »dialektische Entscheidungsmethode«. Sie verhindern unkritische und unreflektierte Entscheidungen.
- Die Teamleiterin sollte als unparteiische Koordinatorin und Mentorin fungieren, um dysfunktionale Entscheidungsmuster zu minimieren.
- Die Gruppe sollte Teamreflexivität entwickeln und trainieren, das heißt, lernen, sich selbst den Spiegel vorzuhalten.

Ich hoffe, dass ich Ihnen mit diesen „Massnahmen gegen die Homogenisierung“ genügend Fleisch an die Knochen getan habe, damit Sie selbst sehen können: Was hilft Ihnen, in Ihren Teams voneinander zu profitieren? (Ab jetzt können Sie wieder mitschreiben).

Was ich nicht mehr näher beleuchten kann, weil es ein eigenes Thema wäre: Wie Kooperation und Lernen zwischen Teams stattfinden kann; was es braucht, damit die überall anzutreffende Tendenz, die eigene Gruppe toll zu finden und die anderen als blöd, chaotisch, intrigant, rückständig oder was auch immer, überwunden werden kann. Institutionelles Gegeneinander statt einem Miteinander ist die Regel; wie viele Energien und Ressourcen dadurch verschleudert werden, dass jede Einheit ihr eigenes Süppchen kocht und eine gesamtbetriebliche Kooperation boykottiert wird – das werden Sie selbst am besten wissen. Aber das kann ich hier nur andeuten, weil ich noch Zeit für meinen zweiten Teil brauche, in dem es geht um:

Lernen sozialer Fähigkeiten/Schlüsselqualifikationen

Meine zentrale These für diesen zweiten Teil heisst: Das Team ist eine ideale soziale Konstellation, um solche Fähigkeiten zu erwerben und zu trainieren, die man heute mit Schlüsselqualifikationen bezeichnet. Soziale Kompetenz ist eine andere Bezeichnung; und das „Lernen, wie man voneinander profitiert“, eine dritte mögliche. Lange bevor man es für wichtig hielt, dass Berufsmenschen in der Lage sein sollten, in erwachsener und selbstverantwortlicher Form miteinander

der umzugehen, haben Gruppendynamiker überlegt, was denn die Fähigkeiten sind, die in einer Ausbildung zum Trainer für Gruppendynamik (für mich eine Hauptidentität) trainiert werden sollten. Der Grand Old Man der deutschen Gruppendynamik, Alf Däumling, der im letzten Jahr verstorben ist, hat sie als erster formuliert und sie sind bis heute im Fachverband der Gruppendynamiker DGGÖ gültig (Däumling in König 1995).

Die erste ist die Fähigkeit zur **differenzierten Selbst- und Fremdwahrnehmung**. Das heisst zum einen eine Sensibilität nach innen, auf meine seelischen Regungen: Worüber erschrecke ich, über was ärgere ich mich, was freut mich, wann schnürt es mir die Kehle zu? Und eine Sensibilität nach aussen: Wie wirkt die andere auf mich, was löst sie bei mir aus? Was läuft da zwischen den beiden, die ständig aneinander vorbei reden? Wieso argumentiert bei dieser Frage das gesamte Team gegen die Leiterin?

Das sind nur ein paar Beispiele. Uns Sie wissen wohl alle, dass es so etwas wie den Blinden Fleck gibt: die Stelle, an der ich nichts sehe. Wo ich darauf angewiesen bin, dass ich eine Rückmeldung von anderen bekomme. Ein plattes Beispiel ist der eigene Mundgeruch. Ein weniger plattes Beispiel: Meine Tendenz, mich allzu bemüht um Patienten zu kümmern, ohne zu merken, dass sie das gar nicht brauchen, durchaus mehr selber könnten. Auch das kann ich nur merken, wenn mich jemand – ein Patient selbst oder eine Kollegin – darauf aufmerksam macht.

Das Profitieren voneinander besteht darin, wenn in einem Team eine Feedback-Kultur entwickelt wird, in der auf Gegenseitigkeit einander geholfen wird, indem eigene soziale Defizite, blinde Flecke in einer offenen, ungeschminkten, aber wertschätzenden und liebevollen Weise zurückgemeldet werden. Damit können sich die einzelnen Teammitglieder entwickeln – aber es dient auch der Entwicklung des gesamten Teams, wie ich am Schluss noch ausführen werde.

Die zweite Kompetenz ist, nach dieser ersten „Input-Funktion“ die „Output-Funktion“ und sie besagt, dass es nötig ist, das was „drinnen“ ist, auch in einer angemessenen Form nach „draussen“ zu bringen, im Ausdrucksverhalten eine **Spontaneität und adäquate Ausdrucksfähigkeit** zu erwerben: Das heisst, sowohl direkt und spontan sein zu können als auch sich sprachlich wie nichtsprachlich so zu verhalten, dass man wahrgenommen und verstanden wird und dabei noch den richtigen Ton trifft.

Die dritte Kompetenz heisst **Rollenflexibilität**. Das bedeutet, bezogen auf Arbeitsteams, die Rollendynamik in einem Team wahrnehmen zu können, zu sehen, welche Rollen sind bereits gut besetzt, welche fehlen noch, und was kann ich an Fähigkeiten anbieten? Ein funktionierendes Team zeichnet sich dadurch aus, dass die Teamrollen flexibel verteilt sind und im Bedarfsfall elegant neu gemischt werden können. – Mit Teamrollen sind hier nicht die Aufgaben- und Funktionsrollen gemeint, also wer tut welche konkrete Arbeit, sondern etwas, das in verschiedenen Konzepten beschrieben ist. Ich gebe ein einfaches Modell von Voigt (in Velmerig et al. S. 187) wieder, das besagt: In einem Team braucht es ein oder zwei, die dafür zuständig sind, dass neue Ideen kommen, Initiativen gestartet werden, Konzepte entwickelt werden. Dann braucht es diejenigen, die sich begeistern lassen, sich anschliessen, Gefolgschaft leisten, unterstützen. Aber es braucht auch die dritte Rolle, um Hochleistung wirklich nachhaltig zu erzeugen: die schon oben erwähnte Rolle der kompetenten Opposition, des Dagegenhaltens, des Infrage-Stellens. Ohne Opposition und Hinterfragen fehlt der dynamisierende Gegenpol, meint Voigt.

Ich verweise auf ein weiteres, differenziertes Modell von Belbin, das ich heute Nachmittag in den Workshops etwas genauer vorstellen und mit dem ich dort arbeiten möchte.

Die vierte Kompetenz ist **emotionale Stabilität und Belastbarkeit**; etwas, das man heute eher Konfliktfähigkeit oder Konflikttoleranz nennen würde. Wenn man mal davon ausgeht – und das tue ich nach einigen Jahrzehnten einschlägiger Erfahrung als Teamberater – dass es in einem Team nicht ständig konfliktfrei zugehen kann, sondern dass Konflikte im Sinne von Interessens-

unterschieden immer wieder da sind, dann braucht es die Fähigkeit, das auszuhalten und sich in konstruktiver Weise darin bewegen zu können. Auch hier ist ein Lernen und Profitieren voneinander durchaus möglich.

Eine wesentliche Form von Lernen ist das Lernen am Modell. Da kann man sich durchaus ein Teammitglied (das muss nicht unbedingt ein älteres sein!), das diese oder jene Fähigkeit hat, als Rollenmodell nehmen. Man kann ihr oder ihm auf die Finger schauen und sich fragen: Wie macht die das denn eigentlich, dass sie bei den Patienten durchweg gut ankommt und nicht so häufig aneckt wie ich? Oder dass jemand anderes bei einem anstehenden Konflikt¹ die Sache sauber benennen, seine Position beziehen und für Klärung sorgen kann?

So, und was lässt sich denn mit diesen – keineswegs angeborenen, sondern gelernten und zu schulenden – Kompetenzen tun, um in einem Arbeitsteam möglichst viel voneinander zu profitieren?

Mit drei Punkten, die gleichzeitig Empfehlungen für Ihr Handeln sind, die alle drei eminent gruppenspezifische Methoden und gleichzeitig Lernformen sind, möchte ich meinen Vortrag beschließen:

1. Erfahrungsaustausch

Die wohl schlichteste, tatsächlich auch geübte, aber als Lernform selten bewusst handgehabte Weise, voneinander zu lernen und zu profitieren, ist der Erfahrungsaustausch – und zwar der Austausch nützlicher und hilfreicher Erfahrungen. Das ist eine durchaus hirngerechte Lernform! Der findet aber meist beim Kaffee oder zwischen Tür und Angel statt, und oft enthält er weniger hirngerechte Inhalte, nämlich Klatsch, Tratsch, Selbstbemitleidung und Abwertung anderer. Der Impuls wäre: Nehmen Sie den Erfahrungsaustausch ernst und geben Sie ihm einen offiziellen Platz in Ihrem Berufsleben! Sie können ihn optimieren mit der zweiten Methodik:

2. Intersession

Das ist sozusagen eine entwickelte und verfeinerte Form. Sie beinhaltet, dass man die eigenen soziale Kompetenz im obigen Sinne (Sensibilität, Empathie, soziale Wahrnehmung etc.) KollegInnen, die eine Fragestellung oder ein Anliegen haben, zur Verfügung stellt, damit diese für ihre Fach- wie persönlichen Probleme selber Lösungen entwickeln können. Auch zu dieser Methodik lege ich ein Buch und ein Papier aus.

3. Reflexivität im Team

Das wäre die Fortführung der oben genannten Feedback-Kultur. Das Verfahren ist recht einfach, aber nicht ganz leicht durchzuhalten: Die letzten zehn Minuten einer Teamsitzung oder Konferenz wird nicht inhaltlich an der Tagesordnung weitergemacht, sondern eine Feedbackschleife gedreht. Jede/r der Beteiligten nimmt Stellung zu drei einfachen Fragen:

- Wie zufrieden bin ich mit unserem Arbeitsergebnis?
- Wie haben wir zusammen gearbeitet? Was ist gut gelungen, was weniger?
- Was können wir beim nächsten Mal besser machen?

Das klingt einfach, ist aber meiner Erfahrung mit Teams zufolge gar nicht leicht auf Dauer zu etablieren. Wenn es gelingt, und solche Teams gibt es durchaus, dann ist damit ein Teament-

wicklungsinstrument gewählt, das auf jeden Fall seine positiven Auswirkungen auf die Zusammenarbeit hat. Und es ist zugleich ein Instrument des sozialen Lernens.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

¹ Man weiss heute aus der Forschung, dass eine alte Meinung nicht stimmt, die besagte: Sachkonflikte sind förderlich für ein Team, Beziehungskonflikte schädlich. Wie Cornelia Edding (2009, S. 66) schreibt, gilt für ein Konfliktmanagement im Team vielmehr: „Auch Aufgabenkonflikte, so die Forscher nun übereinstimmend, schaden der Teamarbeit“. Also lohnt es sich, Energie zu investieren, um sie so gering wie möglich zu halten.

Literaturhinweise

- Antons, Klaus (2000⁸): Praxis der Gruppendynamik. Göttingen: Hogrefe
- Antons, Klaus/Amann, Andreas/Clausen, Gisela/König, Oliver/Schattenhofer, Karl
(2004²): Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Praxis. Wiesbaden: VS
- Antons, Klaus (2009): Die dunkle Seite von Gruppen. In: Edding/Schattenhofer, S. 334-339.
- Ardelt-Gattinger, Elisabeth/Lechner, Hans/Schlögl, Walter (Hg.)(1998): Gruppendynamik. Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen, Göttingen: Hogrefe.
- Asch, Solomon E. (1956): Studies of Independence and Conformity. Psychological Monographs 70/9
- Bavelas, Alex (1950): Communication Patterns in Task-Oriented Groups. In : Journal of the Acoustical Society of America 22, S. 725-730
- Edding, Cornelia/Schattenhofer, Karl (Hrsg.)(2009) : Handbuch Alles über Gruppen. Weinheim: Beltz
- Janis, Irving (1982): Groupthink: Psychological Studies of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes. Boston: Houghton Mifflin.
- Janis, Irving L. (1989): Crucial Decisions. Leadership in policy making and management. New York: Free Press
- König, Oliver (Hrsg.)(1995): Gruppendynamik. Geschichte Theorien Methoden Anwendungen Ausbildung. München: Profil
- König, Oliver; Schattenhofer, Karl (2006): Einführung in die Gruppendynamik, Heidelberg: Carl Auer
- König, Oliver (2007): Gruppendynamik und die Professionalisierung psychosozialer Berufe. Heidelberg: Carl Auer.
- Langenscheidts Taschenwörterbuch Lateinisch-Deutsch, Deutsch-Lateinisch (2003⁵⁴): Berlin und München: Langenscheidt.
- Milgram, Stanley (1974): Das Milgram-Experiment. Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität. Reinbek: Rowohlt.
- Richter, Horst-Eberhard (1972): Die Gruppe – Hoffnung auf einen neuen Weg, sich selbst und andere zu befreien. Reinbek: Rowohlt.
- Sader, Manfred (1991a), Psychologie der Gruppe. München: Juventa.
- Sader, Manfred (1991b), Anmerkungen zum Stand der Kleingruppenforschung. In: GD Jg. 21, H. 3, S. 263-278.
- Schulz-Hardt, Stefan; Frey, Dieter (1998): Wie der Hals in die Schlinge kommt: Fehlentscheidungen in Gruppen. In: Ardelt-Gattinger et al., S. 139-158
- Schulz-Hardt, Stefan (2001): Entscheidungsautismus bei Gruppenentscheidungen in Wirtschaft und Politik. In: Fisch, Rudolf; Beck, Dieter; Englich, Birte (Hg.): Projektgruppen in Organisationen. Verl. f. angew. Psychologie, Göttingen, S. 269f.
- Velmerig, Carl Otto; Schattenhofer, Karl; Schrappner, Christian (Hrsg.)(2004): Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppendynamische Zwischenbilanz. Weinheim und München: Juventa.
- Voigt, Bert (2004): Team und Teamarbeit. In: Velmerig, Carl Otto; Schattenhofer, Karl; Schrappner, Christian (Hrsg.)(2004): Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppendynamische Zwischenbilanz. Weinheim und München: Juventa S. 157-207