

## **Anpassungsfähigkeit in Gruppen: Fluch und Segen?!**

### **Prolog**

*„Unzufriedenheit, Zweifel-nicht immer gern gesehen.  
Was wären wir ohne sie?“ Ines Bücher*

Das obige Zitat schrieb ich als Abiturientin. Dafür erhielt ich die Note 1. Viel interessanter ist jedoch: Was motivierte mich zu diesem Aphorismus? Es waren wahrscheinlich meine Erfahrungen mit den kritischen Reaktionen meines Umfeldes. In meiner Grundschulzeit gab es noch Verhaltensnoten für Betragen. Hier erhielt ich von den meisten Lehrer\*innen bestenfalls ein „Befriedigend“. Nur meine Klassenlehrerin Frau Aust, die ich noch heute als Vorbild sehe, verstand mich. Sie gab mir eine 1 oder auch mal eine 2 und interpretierte mein Verhalten als „schöpferische Unruhe“. (Zitat Zeugnis).

Meine Abneigung gegen Mathematik in der Schule rührte wahrscheinlich aus der Erfahrung, dass ich bei Leistungskontrollen Punktabzug bekam, obwohl das Ergebnis in der Multiplikation richtig war. Mein Rechenweg war ein anderer, als der des Lehrers. Ich hatte die Methode in der Schule nicht verstanden und meine Mutter hat mir ihr Wissen vermittelt, was als falsch eingestuft wurde. Meine Mutter, war Lehrerin ... Die schlechtere Note ärgerte mich und sorgte für kognitive Dissonanz. Diesen Begriff kannte ich damals selbstverständlich noch nicht.<sup>1</sup>

Sehr prägend für mich war eine Kritik meines Klassen- und Geschichtslehrers 1985, der meinte ich solle mir meine „opportunistischen Fragen verkneifen“. Hintergrund: Der jugoslawische Staatschef, Josip Broz Tito, war 87-jährig seit Januar 1980 im Krankenhaus. Fast täglich, bis zu seinem Ableben im Mai 1980, gab es ein Bulletin zu seinem Gesundheitszustand im Neuen Deutschland, dem Zentralorgan also dem Sprachrohr der Sozialistische Einheitspartei Deutschlands. Meine Fragen damals lauteten: „Warum sind die Regierungsmitglieder in den sozialistischen Ländern so alt, während doch normalerweise Menschen sich freuen, ab 60 in Rente gehen zu können? Außerdem sind in den kapitalistischen Ländern die Politiker:innen jünger. Wieso steht täglich was zu Tito in der Zeitung?“

Der Mensch hat zwei mögliche genetische Prägungen in Konflikten: Entweder Angriff oder Flucht. Ich bin sehr wahrscheinlich mit dem Angriffsgen ausgestattet und damit die geborene Rebellin. Dies hat mich viel Kraft im Leben gekostet hat. So erinnere ich

---

<sup>1</sup> zwei zugleich bei einer Person bestehende Kognitionen widersprechen sich oder schließen sich aus (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kognitive-dissonanz-37371> Abruf am 13.02.2022)

mich an eine Situation aus meinem Studium der Asienwissenschaften. Mein geliebter Professor Huber gab mir eine schriftliche Beurteilung, wo es wörtlich hieß: „Fräulein Bücher verhält sich arrogant gegenüber dem Lehrkörper.“ Ich hatte unter anderem wohl zu viel mit dem Professor für südostasiatische Geschichte diskutiert, der die laotische Geschichte auf Grundlage vietnamesischer Quellen darstellte, während ich die im Original anders lautenden laotischen Quellen zitierte. Nach Diskussionen mit dem Huber und Erörterungen mit meinen zehn Kommilitoninnen und einem Kommilitonen, wurde die Bewertung angepasst in: „Fräulein Bücher verhält sich selbstbewusst gegenüber ihrem Lehrkörper.“

Wenn ich mir meine Biografie anschau, besteht mein ganzes Leben aus Anpassungen. Zum GLÜCK habe ich mir meine Individualität bewahrt. Ist das nur durch Selbstständigkeit möglich? Heute werde ich im beruflichen Kontext für kritische Fragen bezahlt! Aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen bin ich durch das vom GABAL Verband initiierte Thema „Adaptability“ emotional sehr angesprochen und motiviert. Einerseits denke ich da an „amöbenhafte“ Studierende (Begriff auf einer Fachtagung der Hochschule für Wirtschaft und Recht vor vielen Jahren) und Coachees mit einem hohen Leidensdruck.

Dankbar hoffe ich, durch meinen Beitrag die Diskussion zu diesem sehr ambivalenten Thema zu bereichern.

### **Anpassungsfähigkeit als sozial-kommunikative Kompetenz**

Im Kompetenzatlas KODE<sup>®</sup> von Heyse/ Erpenbeck ist Anpassungsfähigkeit eine von 16 sozial-kommunikativen Kompetenzen. Sie wird von den Autoren als reine Sozialkompetenz eingeordnet. Dazu gehören weiterhin Kommunikations- und Konfliktfähigkeit. Während Konfliktlösungs- und Dialogfähigkeit eine Schnittmenge zu Personalen Kompetenz bilden. Dialogfähigkeit und Experimentierfreude überlappen sich mit Aktivitäts- und Handlungskompetenz. Verständnisbereitschaft wird mit S/F ein Bezug zu Fach- und Methodenkompetenz zu geordnet. (Vgl. Erpenbeck, V., Heyse, J.: Kompetenztraining, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Stuttgart 2009, S. 274.)

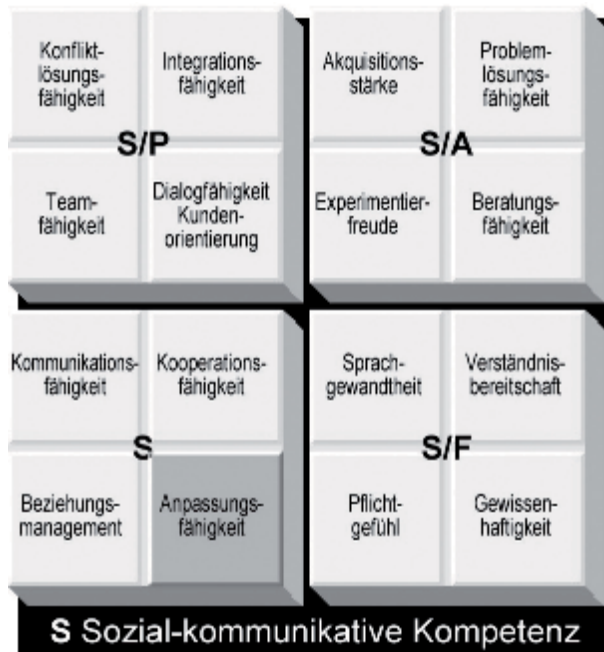


Abbildung: Sozial- kommunikative Kompetenzen (KODE ®)  
 Quelle: Ebenda S. 274.

### **Bedeutung von Anpassungsfähigkeit**

Eine Kompetenz besteht aus Wissen, Qualifikation, Werten, Normen und Motivation. (vgl. Heyse, Erpenbeck S. XI) Unter den heutigen Rahmenbedingungen einer komplexen, unsicheren und sich ständig verändernden Welt ist Anpassungsfähigkeit nicht nur eine individuelle Kompetenz. Sie ist fundamentale kollektive und organisationale Ressource, um produktiv und überlebensfähig zu bleiben. Mitarbeitende müssen sich aufeinander einstellen und miteinander arrangieren. Unterschiedliche Gruppen mit teilweise konträren Kulturen und Zielen erfüllen interdisziplinär Aufgaben oder arbeiten in gemeinsamen Projekten miteinander. Sich ständig ändernde äußere Bedingungen führen zu einem enormen Veränderungsdruck. Strukturen und Prozesse werden angepasst und optimiert. „Permanenter Wandel“ und „Kontinuierliche Verbesserung“ sind bekannte und häufig verwendete Schlagwörter in Unternehmen und Verwaltung.

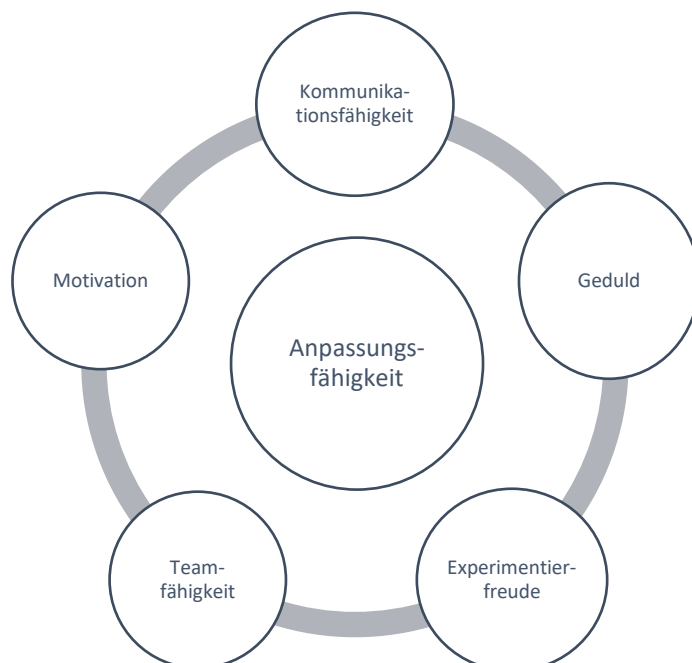
Unternehmen suchen loyale und flexible Mitarbeitende. Bereits in Kita und Schule wird angepasstes Verhalten belohnt. Wir werden also zur Anpassung sozialisiert. Sicher hat es auch evolutionspsychologische Gründe, dass Menschen sich in ihren Bezugsgruppen ein- oder gar unterordnen. Zu Jäger- und Sammlerzeiten war ein Überleben ohne Gruppe kaum möglich gewesen.

„Die Fähigkeit, sich neuen Verhältnissen anzupassen, ist für einen Menschen äußerst wichtig, und die Anforderungen an diese nehmen in all den beruflichen Bereichen zu, die besonders von inhaltlichen und organisatorischen Veränderungen betroffen sind.

„Aber das ist nur eine – wenn auch sehr wichtige – Seite. Die zweite Seite der Anpassungsfähigkeit betont die Fähigkeit, selbst aktiv und formend Einfluss zu nehmen auf die Umgebung, auf andere Menschen, auf die Anforderungen – also die Umwelt –, auf die eigenen Ziele und Interessen.“ (Heyse, Erpenbeck S. 274.) In einer nichtrepräsentativen Erhebung der Autorin (n=114) stimmten 50,5 % der ersten Bedeutung zu und 46 % das es sich um eine Sozialkompetenz handelt. Demgegenüber gab es nur 4 Stimmen, das sind 3,6 %, die zustimmten, dass es die Fähigkeit ist, die Umwelt zu gestalten. Insgesamt gaben knapp 44 % die sehr hohe Wichtigkeit und 43 % eine hohe Wichtigkeit dieser Kompetenz im Berufsleben an.

### Schlüsselkompetenzen für Anpassungsfähigkeit

In der Praxis ist Anpassungsfähigkeit keine alleinstehende Kompetenz. Weitere Handlungsdispositionen sind dafür unabdingbar. Einige wesentliche seien in der folgenden Übersicht aufgeführt. Darüber hinaus sind besonders Problem- und Konfliktlösungsfähigkeit erfolgskritisch, bezüglich der 2. Seite der Begriffsbedeutung zum Beispiel auch Mut und Durchsetzungsvermögen.



**Abbildung:** Anpassungsfähigkeit, Eigene Darstellung

## Theorie Gruppendruck

### Positive Aspekte

Wenige Umfrageteilnehmende fanden positive Aspekte zu Gruppendruck wie: Stabilität, Weiterentwicklung, Fortschritt.

### Negative Aspekte

Anpassungsdruck in Gruppen wurde hauptsächlich negativ assoziiert wie: Stress, Gleichschaltung, Konflikte, Unzufriedenheit und Demotivation. (Umfrage der Autorin)

- Typische Merkmale von Gruppendruck sind u.a.: (vgl.: Janis, Irving, 1982 S. )
- Vorurteile gegenüber Andersdenkenden in und Menschen außerhalb der Gruppe
- Konformitätsdruck gegenüber Gruppenmitgliedern mit abweichenden Meinungen
- Illusion der Unverwundbarkeit
- Unfehlbarkeitsüberzeugungen
- Mangel an Selbstreflexion und Hinterfragen von Einstellungen und Entscheidungen
- Selbstzensur bei abweichenden Meinungen

Quelle: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/gruppendenken/6121>

Ein berühmtes Beispiel für Auswirkungen des beschriebenen Phänomens ist die Space-Shuttle-Katastrophe 1996. Die NASA Ingenieure und das Launch-Team ließen, trotz bekannter Mängel im Hitzeschutz aus PR-Gründen, den Start mit der 1. Zivilistin, der Lehrerin Christa McAuliffe zu. Es kam zur Katastrophe. In der Folge wurden Space-Shuttle Flüge für 3 Jahre auf Eis gelegt. die (Risikomanagement in Projekten, HWR Biblio ("*Recovery after Challenger*", *Space Shuttle Columbia, Springer Praxis Books in Space Exploration, Praxis, 2005, S. 99–146.*)

### Kontextfaktoren für Konformismus

Janis identifizierte eine Reihe Auslöser für Gruppendruck wie: homogene Gruppenzusammensetzung, hoher Gruppenzusammenhalt und Loyalität ist wichtiger als freie Meinungsäußerung. Dazu kommen strukturelle Probleme wie Führungsmängel, falsche Entscheidungsmethoden und situative Faktoren wie Stress, Zeitdruck

## **Vermeidung von Konformismus**

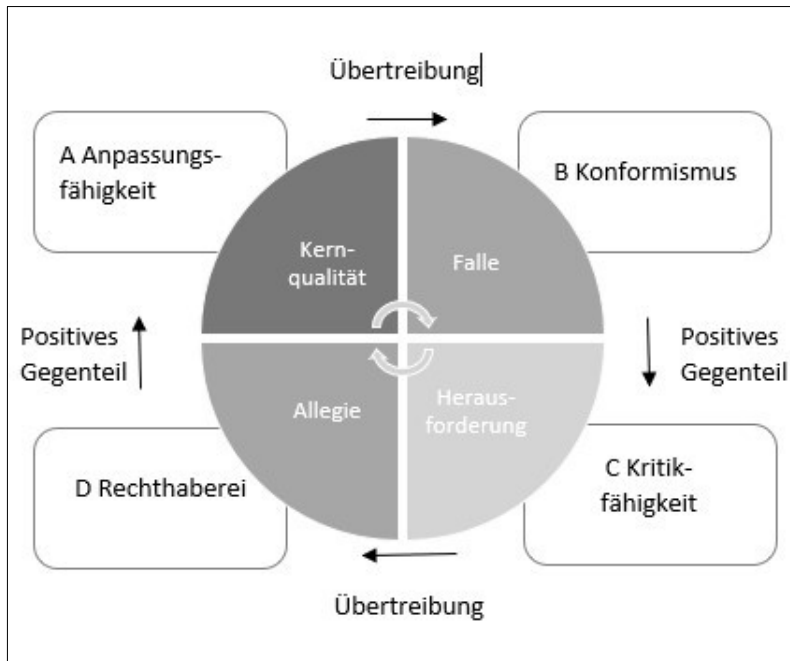
- Führungskräfte fördern Meinungsvielfalt und Kritik
- Führungskräfte äußern ihre Meinung nicht bei Gruppenentscheidungen
- Vorgesetzte sollten an vielen Gruppenmeetings nicht teilnehmen, um Entscheidungen nicht zu beeinflussen
- In Organisationen sollten mehrere Gruppen an gleichen Problemen arbeiten.
- Alle effektiven Alternativen prüfen
- Alle Ideen sollten mit Menschen außerhalb der Gruppe geprüft werden.
- Externe Experten sollten zu Rate gezogen werden, um mit der Gruppe zu diskutieren.
- In jedem Meeting sollte jedesmal ein anderes Gruppenmitglied die Rolle des Advocatus Diaboli (Kritiker) einnehmen.

*Vgl.: Janis, I. (1972). S. 209-215.*

Aus dem modernen Personalmanagement gibt es weitere erfolgreiche Ansätze wie: Umsetzungen, Jobrotationen, bereichsübergreifende Projekt- und Gremienarbeit, interdisziplinäre und transdisziplinäre wechselnde Arbeitsgruppen. Ein wichtiger Ansatz ist das Diversity Management, wo es Vielfalt in allen möglichen Kriterien gehen kann: Generationen, Gender, Ethnizität/ Nationalität, sexuelle Orientierung, Beeinträchtigungen und weitere unterschiedliche Merkmale wie z.B. Familienstand, Herkunft und Interessen.

## **Alles eine Frage der Balance – das Kernquadratmodell**

Das Modell wurde vom Niederländer Daniel O'Fmann in den 80er Jahren entwickelt. In diesem Modell führt die Übertreibung von Kernqualitäten (Stärken) zu möglichen Fallen bzw. Fettnäpfchen aus der Sicht des Umfeldes. Um diese zu minimieren oder sogar zu vermeiden, sollte der Mensch am positiven Gegenteil arbeiten, der Herausforderung. Wird diese Eigenschaft übertrieben kommen wir zur Allergie, dem Verhalten, das uns an Anderen anstrengt oder was wir ablehnen. Mit dem Gegenteil landen wir wieder bei unserer Stärke. (vgl. Heemeijer, Abruf: 13.02.22).



**Abbildung:** Kernquadrat Anpassungsfähigkeit,  
Eigene Abbildung, vgl. ebenda (Heemeijer)

Dieses Modell zeigt die verschiedenen Seiten einer Medaille und bildet einerseits mit A und C Schwestertugenden und mit B und D Schwächen. Fazit: Es gibt nicht gutes oder schlechtes Verhalten. Die Frage ist: Welcher Verhaltensspielraum zwischen verschiedenen Polen ist angemessen und zielführend?

Ein sehr bekanntes Modell mit einer anderen Anordnung, jedoch ähnlichen Aussagen ist das Wertequadrat des Psychologen Paul Helwig (1967). Dieses wurde als Werte- und Entwicklungsquadrat durch den Kommunikationspsychologen Friedemann Schulz von Thun in seiner Reihe *Miteinander Reden 2* sehr ausführlich erläutert. In einem dialektischen Beziehungsnetz visualisiert und beschreibt er an mehreren Beispielen vier Arten von Beziehungen. Hier sei das für unser Thema Relevante dargestellt:

1. Es gibt den dialektischen Gegensatz von „Eigensinn“ und „Einordnung“.
2. Dann gibt es „konträre Gegensätze“ zwischen einem Wert und einem Unwert.“ Hier zwischen „Eigensinn“ und „Angepasstheit“ sowie „Einordnung“ und „Aufsässigkeit“.
3. Die Übertreibungen, die wir bereits aus den Kernquadrat kennen sind hier: „Eigensinn“ versus „Aufsässigkeit“ und Einordnung versus „musterschülerhafter Angepasstheit“.
4. Durch Überkompensation eines Unwertes in den entgegengesetzten anderen Unwert wird z.B. aus „Aufsässigkeit“ „musterschülerhafte Angepasstheit“.

(Vgl. Friedemann Schulz von Thun: Miteinander Reden 2, Rohwolt Taschenbuchverlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg 1996, S. 38, 39, 43.)

Folgende Thesen lassen sich aus beiden Modellen ableiten:

- Stärken können auch Schwächen sein.
- Hinter Schwächen verbergen sich Stärken.
- Was wir an Anderen nicht mögen, ist das was wir von denen lernen können.

Beide Modelle eignen sich sehr gut für Selbstreflexion, -coaching und Teamentwicklung. Die Autorin nutzt sie seit vielen Jahren für diese Zwecke und auch sehr effizient für Führungskräfteentwicklung. Die Modelle unterstützen ebenso bei der Vorbereitung und Durchführung von Mitarbeitergesprächen.

### **Reflexionsfragen für die folgenden Fallbeispiele**

1. Wie bewerten Sie vorliegende Situation?
2. Welche Fragen haben Sie an die Beteiligten bzw. zum Kontext?
3. Was sind aus Ihrer Sicht mögliche Ursachen, die außerhalb der Person der Protagonistinnen liegen?
4. Was ist, wenn Vorgesetzte und Team falsch liegen?
5. Welche Kompetenzen sollten Ihrer Meinung nach entwickelt werden bei den Protagonistinnen, den Vorgesetzten und im Team?

### **Fallbeispiel 1 „Die Nörglerin“**

Vor ein paar Jahren bekam ich über Empfehlung eine Coachinganfrage. Die Coachee, nennen wir sie Frau Sorgsam, arbeitete als Informatikerin in einem Industrieunternehmen mit einem sehr dynamischen Umfeld mit einem hohen Wettbewerbsdruck. Sie war verantwortlich für bestimmte Lieferprozesse. Sie hatte, wie alle im Unternehmen, ein stattliches Weiterbildungsbudget zu ihrer freien Verfügung. Wegen der Kritik ihres Chefs, sie störe den Teamfrieden, ecke überall an und solle mal an ihrer Kommunikations- und Teamfähigkeit arbeiten, startete Sie ihr Coaching,

Zur Auftragsklärung gab es ein gemeinsames Vorgespräch mit dem Vorgesetzten, ein lebendiger, aufgeschlossener und impulsiv wirkender Franzose. Das Team bestand hauptsächlich aus Männern, die aus dem mediterranen Kulturkreis kamen. Während Frau Sorgsam eine am Anfang etwas herb wirkende Norddeutsche war. Der Altersdurchschnitt in der Gruppe betrug ca. 30 Jahre. Sie schilderte das aus ihrer Sicht bestehende Chaos in ihrer Abteilung, fehlende Standards, ineffiziente, schlecht vorbereitete Meetings.



Am meisten sorgte sie sich um die Arbeits- und Ergebnisqualität und die Kundenzufriedenheit und erzählte von immer wieder auftretenden Pannen, Kundenreklamationen, die sie oft ausbannen musste. Eigentlich käme Sie mit den Meisten und ihrem Chef ganz gut klar in 4-Augen-Situationen. Am schlimmsten seien jedoch die Teamsitzungen.

Frau Sorgsam fühlte sich vom Vorgesetzten und Team unverstanden und wenig wertgeschätzt. Andererseits sollte Sie bei Problemen immer die „Kastanien aus dem Feuer holen“ und Krisenmanagerin spielen. Regelmäßig berichtete sie mir von bestimmten Situationen, vom Verhalten der Anderen, ihren Reaktionen und deren Gegenreaktionen. Sie liebte ihre Tätigkeit und war sehr zufrieden mit der Vergütung. Zunehmend fühlte sich jedoch aufgrund der konfliktären Gesamtsituation belastet und unzufrieden.

In den Coachings analysierten wir regelmäßig Gespräche mit einzelnen Kollegen und Teammeetings und suchten nach Konfliktursachen. Wir analysierten die Werte und Glaubenssätze von Frau Sorgsam, ihre Bedürfnisse und Ziele und besprachen neue, situative Handlungsalternativen. Wir simulierten aktives Zuhören, Frau Sorgsam übte Gelassenheit und gewaltfrei mit Wünschen und Bitten zu kommunizieren. Sie war hochmotiviert und probierte vieles aus, u.a. auch Entspannungstechniken, um ihre Kritiken diplomatischer zu verpacken. Nichts fruchtete so richtig. Ein Evaluationsgespräch mit ihrem Chef brachte die Rückmeldung, Frau Sorgsam gebe sich schon Mühe, das sei zu merken. Aber sie sei einfach zu kritisch und direkt und das käme halt bei ihm und dem Team nicht so gut an. In jeder Teamsitzung habe sie nach wie vor irgendetwas zu bemängeln. Ich empfahl ihm eine Prozessbegleitung bzw. ein Teamcoaching mit der Begründung, dass es mehrere und komplexe Ursachen für die Konflikte gäbe und ich in den Coachings eine ganz andere als von ihm geschilderte Frau Sorgsam erlebe, nämlich eine lernbereite, kommunikative, engagierte, zielorientierte und humorvolle Mitarbeiterin.

Gegen Ende des Coachings erzählte mir Frau Sorgsam, die mittlerweile geheiratet hatte, dass sie nun schwanger werden wolle und wenn das nicht bald klappe, sie doch eine andere Stelle suche. Sie habe das Gefühl, nicht ins Team zu passen, erfahre zu viel Ablehnung und kaum Anerkennung und Unterstützung durch ihren Vorgesetzten.

## Fallbeispiel 2 „Die Kranke“

Von einer Kommunalverwaltung bekam ich den Auftrag im Rahmen eines BEM-Verfahrens<sup>2</sup> ein Führungskräfte- und Teamcoaching zu realisieren. Das Teamcoaching war Ergebnis des BEM-Gesprächs zwischen Amtsleiterin und Mitarbeiterin, nennen wir sie Frau Arro. Meine Coachee ist seit ca. 2 Jahren Führungskraft. Sie folgte ihrer pensionierten Vorgängerin auf diese Position. Wie stellt sich die Problematik aus ihrer Sicht dar? Das Team, sei mit nur 3 Teilzeitmitarbeiterinnen unterbesetzt. Daher seien die Servicezeiten für die Bürger\*Innen nicht gewährleistet. Seit Jahren mache sie ständig Überstunden und sei langsam am Limit. Eine Kürzung der Öffnungszeiten, wie vom Amt genehmigt komme für sie nicht in Frage, da das nicht ihrem Serviceanspruch entspräche. Hauptproblem und Energiefresserin sei ebendie seit Jahren ständig kranke Mitarbeiterin. Die zudem noch sehr anstrengend sei, weil sie dauernd Verbesserungsvorschläge mache und sich nur ihre Lieblingsaufgaben raussuche. Frau Arro arbeite in Teilzeit und sei sehr unflexibel. So sei sie am Freitag, ohne weitere Begründung nicht einsetzbar, was ungerecht sei und die Planung erschwere. Außerdem sei sie arrogant und erzähle ständig, wie großartig es bei ihrem vorigen Arbeitgeber war. Durch fehlendes Engagement und Mitgefühl störe sie den Teamfrieden und raube ihre und aller Energie. Ja, beschwere sich sogar hinter dem Rücken über sie als Chefin beim Bürgermeister und der Amtsleiterin. Alle Bemühungen, sie loszuwerden seien bisher gescheitert. Mittlerweile sei jedoch der Konflikt so eskaliert, dass die zwei alteingesessenen Kolleginnen de facto nicht mehr miteinander reden. Während die neue Kollegin scheinbar ganz gut mit Frau Arro klar komme und teilweise deren Vorschläge unterstütze...

Der Prozess ist noch nicht abgeschlossen. Nach zwei Coachingsitzungen mit der Leiterin und zwei Teamworkshop kam per Mail die Rückmeldung: *„Vielen Dank für Ihre Arbeit und die "Nachwehen" vom Freitag (2. Teamworkshop) haben positive Auswirkungen auf alle Mitarbeiterinnen. Ich persönlich war wie befreit und auch Frau X. nahm mir sogar den Spätdienst ab und ich konnte mal schon um 17 Uhr ins Wochenende starten.“*

### Mögliche Problemursachen und Lösungsansätze:

Führungskompetenz, Gruppendruck, Gruppendynamik, Gruppenreflexivität, Gruppenstruktur, Kultur, Kontext, Metakommunikation, Rollenkonflikt, Systemtheorie, Vorurteile, Wahrnehmungsfehler, Werte.

---

<sup>2</sup> Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement – gesetzlich vorgeschriebenes, freiwilliges Angebot nach 6 Wochen Krankheit im Jahr

## **Epilog**

Wie oben ausgeführt kann Anpassungsfähigkeit eine Stärke sein, die uns, Teams und Organisationen weiterbringt. Zuwenig oder Zuviel davon kann zu negativen Folgen führen wie Problemen, Stress und Konflikten einerseits bis hin zu fehlender Selbstwirksamkeit, Beliebigkeit, Stagnation oder Untergang andererseits.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine gute Balance zwischen Anpassungsfähigkeit, Souveränität sowie Gestaltung Ihres Umfeldes!

### *Einbauen:*

Beispiel: Drogeriekette Schlecker und Quellewarenhaus.

Bezug zu lernen = Anpassungsleistung

Innovationen = Idee umsetzen, was anders machen „Autopiloten“, Gewohnheiten in Frage stellen.

Hierzu braucht es Offenheit, Motivation und Übung.

### **Weiter:**

<https://docplayer.org/26203635-Kernqualitaeten-entwickelt-und-beschrieben-von-d-ofman-1-einleitung-2-kernqualitaeten-3-kernqualitaeten-und-fallstricke-4-umgekehrter-prozess.html> Urquellen

riemann thomann modell

Nähe - eher Anpassung ; Distanz – eher Individualität

Dauer = Kontinuität Wechsel

### **Quellen:**

Erpenbeck, V., Heyse, J.: Kompetenztraining, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH, Stuttgart 2009

Janis, I.: Victims of Groupthink: a Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascos. Houghton Mifflin, Boston 1972

Janis, I.: Groupthink : psychological studies of policy decisions and fiascos, 2nd. Edition, Houghton Mifflin, Boston 1980

Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden 2, Rohwolt Taschenbuchverlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg 1996

<https://albertheemeijer.nl/das-modell/>

**Zum Weiterlesen:**

Friedemann Schulz von Thun: <https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/PDF-Dateien/Interview%20Das%20Werte-%20und%20Entwicklungsquadrat.pdf> 13.02.22

Krause, F. Storch M.: Das Zürcher Ressourcen Modell «ZRM®»  
Selbstmanagement-Training <https://zrm.ch>

Wagner, H.: [https://stufenzumerfolg.de/images/Veroeffentlichungen/Kern-Quadrat\\_und\\_Persoenlichkeits-Struktur\\_in\\_TJ\\_82.pdf](https://stufenzumerfolg.de/images/Veroeffentlichungen/Kern-Quadrat_und_Persoenlichkeits-Struktur_in_TJ_82.pdf)  
13.02.22

**Video:**

Daniel Ofmann: <https://youtu.be/-6oHHj6pkA4>

**Autorin:**

Ines Schulz-Bücher

Business-Coach, [www.kommunikation-berlin.de](http://www.kommunikation-berlin.de)