Fallbeispiel 2

aus dem UTB-Buch

Führungskräfteentwicklung – das Projekt artTeaming

von
Anna Dollinger,
noesis

Führungskräfteentwicklung – das Projekt artTeaming

1. artTeaming: Grundlagen zum Konzept

1.1 Zur Bedeutung von Kooperation und Team

Kooperationen zwischen Führungskräften beziehungsweise zwischen deren jeweiligen Teams entstehen kaum von selbst. Gleichwohl steigt in den Unternehmen die Notwendigkeit von Zusammenarbeit und Kooperation stetig an. Kooperation, das Gegenstück zum Alleingang des Individuums – ohne diesen ersetzen zu können oder zu wollen – ist schon deshalb zunehmend wichtiger, weil sich in einer immer komplexeren, komplizierteren Wirklichkeit wirtschaftliche, ökologische oder auch kulturelle Probleme nicht ohne Kooperation der einzelnen Disziplinen und ihrer Experten lösen lassen. Die effiziente Entwicklung und Nutzung von Wissen und Erfahrung verlangt nach Team.

In der betrieblichen Praxis erweist sich Teamarbeit oft als Schwerstarbeit. Missverständnisse und Unverständnis für die Blickwinkel des Anderen überschatten Diskussionen, persönliche Eitelkeiten blockieren Entscheidungsprozesse und das Fehlen von gegenseitiger Akzeptanz und Anerkennung verhindert die Umsetzung.

- Zielklarheit und Akzeptanz der Ziele,
- Regelcommitment,
- offene Rückmeldung / Feedback und
- gegenseitige Akzeptanz und Anerkennung,

die Erfolgsfaktoren gelungener Teamarbeit und Kooperation (*Kriz & Nöbauer*, 2003), stellen sich nicht einfach von selbst ein. Immer wieder bleiben Teams in schmerzhaften Lernprozessen stecken. Durch professionelle Begleitung kann Teamarbeit systematisch entwickelt und gezielt vorangetrieben werden. Empirische Untersuchungen zeigen, dass selbst virtuelle Teams deutlich bessere Leistungen zeigen, wenn zuvor Teambildungsmaßnahmen im Rahmen von face-to-face-Kontakten stattfanden.

1.2 Was für die Veränderung von Verhalten und Einstellungen wichtig ist

Um den Transfer von neu gewonnenen Einstellungen und entsprechenden Verhaltensweisen aus den Workshops in das Unternehmensumfeld möglichst zu maximieren, orientierten wir uns an folgenden Aspekten:

- Persönlicher Nutzen: Für die Veränderung von Verhalten und Einstellungen ist insbesondere das Wollen (*Fishbein & Ajzen / Fishbein & Madden*, 1996) der betreffenden Personen entscheidend. Um dieses zu aktivieren, müssen persönliche Werthaltungen, Annahmen und Einstellungen wahrgenommen und reflektiert werden. Wenn hierbei der persönliche Nutzen beziehungsweise die Vorteile für jeden Einzelnen erkennbar sind, so werden positive Annahmen wahrscheinlich und das Commitment der Personen wird gestärkt. Diese Aspekte wurden während der Teamentwicklung von jedem Einzelnen und abschließend vom Team herausgearbeitet und visualisiert.
- Affektive Komponenten: Positive Einstellungen umso wahrscheinlicher, je mehr affektive Komponenten (*Frey*, 2009) die kognitiv-rationalen Aspekte unterstützen („Herz und

© 2014 UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München

Verstand“). Wichtig ist es also, in entsprechenden Veranstaltungen dafür zu sorgen, dass erwünschte Einstellungen und entsprechende Verhaltensweisen mit Erfolgserlebnissen und Spaß verknüpft werden.

- Konkrete Handlungspläne: Konkretes, praxisbezogenes Üben und konkrete Handlungspläne fördern die Umsetzung von Vorhaben (*Frey*, 1998). Die Betroffenen sollten jeweils möglichst exakt formulieren, was genau sie und wie sie dies umsetzen werden. Die Umsetzung geschah in Form von Transferfragen in sogenannten Transferjournalen.
- Reflexion: Mitarbeiter sollen Techniken kennen- beziehungsweise erlernen, mit Hilfe derer sie eigenes Verhalten fortlaufend reflektieren und optimieren können (*Kriz & Nöbauer*, 2003), wie etwa After Action Reviews. Feedbackschleifen sorgen für den Ist/Soll-Abgleich und ermöglichen so Verbesserungen in den Prozessen der Zusammenarbeit.

Folgende Fragen wurden dabei im Rahmen eines After Action Reviews bearbeitet:

1. Was konkret war unser Ziel?
2. Woran konkret wollten wir die Erreichung unseres Ziels messen?
3. Auf einer Skala von 0% bis 100% – wo liegen wir bei der Erreichung unseres Ziels?
4. Was hat dazu beigetragen, dass wir unser Ziel entsprechend erreicht haben?
5. Was hätten wir noch tun können, um das Ziel umfassender / leichter / ressourcenschonender zu erreichen?
6. Was werden wir entsprechend das nächste Mal bei einer vergleichbaren Aufgabenstellung tun?

- Visualisierung: Das gewünschte Verhalten wurde im Unternehmen anhand von definierten Spielregeln visualisiert (*Kriz & Nöbauer*, 2003). Durch entsprechende Mittel (Plakate, Bildschirmschoner) wurden Pläne, Verhaltensweisen und Emotionen wach und damit wirksam gehalten.
- Lernpartnerschaften: Je mehr Kollegen eines zusammenarbeitenden Teams oder Bereiches ähnliche Erfahrungen, ähnliche Erkenntnisse und Handlungsziele haben, umso wahrscheinlicher ist, dass Transfer stattfindet (*Gunther Schmidt*, 2011). Die Initiierung von Lernpartnerschaften im Workshop verstärkt die Transferleistungen.

1.3 Team-Bilden als soziale Plastik

„Jeder Mensch ist ein Künstler!“ in dieser Botschaft ging es *Joseph Beuys* (in *Harlan et al.*, 1976) darum deutlich zu machen, dass wir fortwährend gestalten, ob bewusst oder unbewusst: Bilder, Plastiken oder auch das persönliche Umfeld. Für Beuys ist Team-Bilden, wie Zeichnen oder Objekt-Bilden, ein kunstvoller Akt des Gestaltens. „Hier arbeiten wir an einem lebendigen Material, wir erschaffen eine soziale Plastik“ (*Joseph Beuys* nach *Harlan et al.*, 1976). Nach Beuys ist dies eine höchst sinnstiftende Form zeitgenössischer Kunst. Daher hat er in seiner Materialwahl vor allem die Analogie zum Thema Mensch gesucht: seine bildnerischen Stoffe sind Fett, Filz oder „Tiere“.

„Jeder Mensch im Team ist ein Künstler!“ – diese Philosophie lag dem artTeaming zugrunde und zielt darauf, den Teammitgliedern ihre persönliche Wirksamkeit für und am Team bewusst zu machen, ihre Gestaltungskräfte zu aktivieren und entsprechend Verantwortung für die persönliche Wirksamkeit zu übernehmen. Damit die soziale Plastik Team wohlgeformt wird.

© 2014 UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München

2. artTeaming: Die konkrete Vorgehensweise

Anhand des Gestaltens einer realen Plastik wird ein Teamentwicklungsprozess initiiert. Die dabei stattfindenden Interaktionen werden unter Anleitung eines Prozessbegleiters und eines Künstlers fortlaufend reflektiert und entsprechende Transferansätze für den Arbeitsalltag des betreffenden Teams vereinbart.

Die artTeamings zielen immer auf folgende Aspekte:

1. Vision und Zielsetzungen für die Workshops umsetzen bzw. erreichen
2. Konstruktiver Umgang mit Widerständen
3. Haupt- und Nebenprozesse unterscheiden und verbessern
4. Spielregeln für eine erfolgreiche Zusammenarbeit entwerfen
5. Haupterkenntnisse & Transfer
6. Rahmen & Namensfindung

Nach der Bearbeitung der Aspekte 1-4 finden jeweils Reflexionsphasen statt.

Im Vorfeld wurden in verschiedenen Teamgesprächen und Workshops (Zukunftskonferenz) im Unternehmen die Vision des Bereichs und die spezifischen Zielsetzungen (siehe hinten) für die Teamentwicklungs-Workshops unter der Moderation von noesis erarbeitet. Der Prozessbegleiter von noesis und der Künstler Thomas Rappaport entwarfen die zu gestaltende Plastik sowie einen Veranstaltungsablauf für die Workshops. Dabei stand der Bezug zur aktuellen Aufgabenstellung und zu den Zielsetzungen der Teams im Vordergrund. Inhaltlich sollten eine möglichst große Nähe und nachvollziehbare Analogien zum Themenbereich und zum Unternehmen / Team gegeben sein.

Das hier dargestellte artTeaming bezieht sich auf die Erstellung einer Grünholzplastik durch die Führungskräfte des Unternehmens.

2.1 Die spezifischen Zielsetzungen des artTeamings

In dem Bereich des Unternehmens arbeiteten circa 700 hochqualifizierte Mitarbeiter, die mittels verschiedenster Medien (Telefon, Chat & Fax, Email) alle Fragen der Kunden zum umfassenden Softwareportfolio des Unternehmens beantworteten können. Die Kollegen dieses Bereiches hatten keinen direkten face-to-face-Kundenkontakt.

Für die Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens galt der Bereich bisher als wenig attraktiv. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Führungskräfte war (laut der jährlich von einem externen, unabhängigen Institut durchgeführten Mitarbeiterbefragung) relativ gering. Intern schienen Aufgaben im Entwicklungs- und Marketingbereich, die vermeintlich mit weniger Routinetätigkeiten belastet waren, attraktiver und es gab starke Fluktuationsbewegungen.

Um diese Situation zu ändern, wurde in dem Bereich ein Projekt gestartet, in welchem unter anderem die Führungskräfte im Themenbereich Führung zusätzlich geschult, Aufgabeninhalte für und in den Teams neu zugeschnitten und Teamentwicklungen für die einzelnen Teams angeboten wurden. Um die Führungskräfte generell in ihrer Führungsarbeit und ihrer übergreifenden Zusammenarbeit weiter zu fördern, das Wir-Gefühl zwischen ihnen zu stärken und eine gemeinsame Erfolgsorientierung herzustellen, wurden auf der Ebene der Führungskräfte Teambildungsmaßnahmen, artTeamings, vereinbart. Folgende konkrete

© 2014 UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München

Zielsetzungen für die artTeamings waren im Vorfeld durch die Bereichsleitung definiert worden:

- Die Kooperationsbereitschaft zwischen den einzelnen Teams sollte deutlich erhöht werden.
- Die Akzeptanz von vorbereitenden bzw. nachgelagerten Teamergebnissen sollte gesteigert und der entsprechende Abstimmungsvorgang verbessert werden.
- Das Feedback zwischen den Teams sollte professionalisiert und systematisiert werden.

Die Zielerreichung sollte daran gemessen werden, wieweit die Teammitglieder bereit sind, sich gegenseitig über Ergebnisse und Erkenntnisse auszutauschen, sich bei Ressourcen-Engpässen konkret operativ zu unterstützen und insgesamt ein positiveres Arbeitsklima und eine gesteigerte Zufriedenheit der Mitarbeiter erwachsen.

Der Ansatzpunkt, um diese Ziele zu realisieren, waren die jeweiligen Führungskräfte der Teams. Ihre Rolle und ihr Bewusstsein als Vorbild in Sachen Kooperation und Zusammenarbeit sollte gestärkt und geschärft werden. Zudem sollte klar werden, dass sie Wegbereiter und Gestalter für ihre Teams sind und die oben genannten Themen als Botschafter vermitteln sollten.

2.2 Die konkrete Vorgehensweise am Beispiel der Führungskräfteentwicklung

Die artTeamings fanden im Freien, in den an einen Wald grenzenden Parkanlagen eines Hotels statt. Von den circa 70 Führungskräften des Bereiches nahmen 66 an einer der jeweils zehn aufeinanderfolgenden, zweitägigen Veranstaltungen teil. Die Führungskräfte konnten ihren Teilnahmetermin selbst auswählen.

In einem ersten Schritt wurde den Teilnehmern der jeweiligen Veranstaltung das geplante Ergebnis, die Holzplastik, das Ausgangsmaterial und die groben Arbeitsschritte vorgestellt. Die Teilnehmer mussten einen Baumstamm in etwa 60 cm hohe Holzscheiben („Rugel“) zerteilen und diese wiederum in 6 Einzelscheite. Die anfänglichen Schwierigkeiten wurden erst durch die koordinierenden Aktivitäten einzelner und durch den gemeinsamen abgestimmten Einsatz von Werkzeugen (Sägen, Spaltwerkzeuge...) wurden Möglichkeiten und Ergebnisse sichtbar. Anschließend fand die zweite Reflexionsphase „Spielregeln“ statt. Auch die Themen „Sinn von Teamarbeit“, „Einzelbegabungen“, „Mut machen“ und „die Notwendigkeit von Führung und von klaren Zielsetzungen" konnten hier sehr gut reflektiert und bearbeitet werden.

Im zweiten Schritt erarbeitete jeder Teilnehmer unter professioneller Anleitung des Künstlers mit einem Beil eine eigene Grünholzplastik in Form einer Acht. Diese Form war von dem koordinierenden Künstler Thomas Rappaport gewählt worden, weil sie das Zeichen für effizientes Verbinden und ein perfektes Zusammenspiel darstellt. Auch die spezifischen Wortassoziationen zur Acht, wie Acht-ung, acht-geben und acht-sam, lassen eine teambezogene Symbolik erkennen und weisen damit auf im Team wichtige Werte hin.

Während des Arbeitens an der individuellen Plastik wurden mehrere Reflexionsphasen eingelegt. Anhand der Bearbeitung von Astgabelungen oder Astlöchern diskutierten die Teilnehmer das Thema „Umgehen mit Widerständen“. An der Wuchsform des Holzes erklärte der Künstler, dass mit dem Beil nicht gegen das Holz gearbeitet werden kann. Mehrfach ist Teilnehmern der Stiel des Beils abgebrochen, weil sie versuchten, Wuchsformen zu ignorieren. Dieser Aspekt weist deutliche Analogien zum Thema „Veränderungen im Team (Be-

© 2014 UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München

reich)“ auf. Anhand des aktuellen Holzbeispiels wurden sie aufgegriffen und reflektiert. Wichtigste Erkenntnis: Widerstände weisen darauf hin, wo Energie liegt, wie sie freigesetzt und genutzt werden kann.

Ein weiteres Reflexionsthema waren die „Haupt- und Nebenprozesse“. Nach etwa 30 Minuten des Beilens ist der Hackstock jedes Teilnehmers von einer dicken Schicht Späne umlagert. Der Künstler bat die Teilnehmer, die Formen ihrer „Abfallprodukte“ zu vergleichen. Jeder Teilnehmer hatte seine eigenen, ganz „persönlichen“ Spanformen, die aufgrund seiner Art der Arbeit entstanden. Der Künstler wies auf die spezifische Ästhetik der Formen hin und erklärte sie zum Kunstwerk. Dies warf die Frage nach Haupt- und Nebenprozessen im Team auf: Welches sind „Abfallprodukte des Arbeitsprozesses“ im Team? Welcher Ästhetik, welchen Ansprüchen sollen sie genügen? Wo entsteht das Hauptkunstwerk beziehungsweise wo liegt die Grenze der sozialen Plastik?

2.3 Der Tausch der individuellen Plastiken

Ein Höhepunkt des artTeamings war der Tausch der Plastiken. Dieser nicht angekündigte Tausch sollte übliche Kooperationsprozesse in Projekten symbolisieren, bei denen Kollegen eben auch ihre eigenen Ideen und Vorstellungen einbringen und bei denen man gezwungen ist, Kollegen am „eigenen Baby“ mitgestalten zu lassen. Dieser Prozess führte im Unternehmen immer wieder zu Spannungen und Konflikten und entsprechend wollten wir ihn hier sichtbar und besprechbar machen. Nachdem die Teilnehmer ihre Objekte – hier die Acht – etwa zur Hälfte fertiggestellt hatten, wurden sie gebeten, an dem Objekt des jeweiligen Kollegen rechterhand weiterzuarbeiten und ihre eigene Holzplastik dem Kollegen linkerhand zu überlassen. Dieser Tausch lehnte sich an typische Kooperationsprozesse im Team an. Ähnliche Gefühle wie sie etwa durch das Bearbeiten eigener Ideen (oder eigener Kunden) durch andere Team-Mitglieder im Arbeitsalltag geweckt werden, wurden auch durch das Abgeben der eigenen Plastik wachgerufen. Dieser Tausch weckte bei allen Teilnehmern starke Emotionen. Manche führten ausführliche „Briefing-Gespräche“, manche gaben ihre Plastik nur widerwillig ab, andere waren begeistert, weil die Plastik des Kollegen schon deutlich besser ausgearbeitet war als die eigene, und manche stießen „Drohungen“ aus wie „Mach ja nichts kaputt“. In der gemeinsamen durch den Moderator von noesis begleiteten Reflexion wurden Gefühle des „Festhalten-wollens“, des „Identifikations- und Motivationsverlustes“, des „Aufgeben-müssens von eigenen Vorstellungen“ klar ausgesprochen und konnten sehr gut als Reflexionsbasis für die Zusammenarbeit im Bereich nutzbar gemacht werden. Hier einige Beispiele: „Bei dem Entwurf eines Konzeptes war es so leicht, dieses zu zerreißen. Die Plastik des Kollegen konnte ich nicht einfach in den Mülleimer werfen. Zu klar stand mit vor Augen, wie viel Energie er investiert hatte. Ab jetzt werde ich konzeptionelle Arbeiten von Kollegen achtsam behandeln.“ Oder: „Ich hatte mich gewundert, wieso die Plastik des Kollegen noch so wenig weit gediehen war. Als ich an seiner Plastik arbeitete, stellte ich fest, dass sein Holz deutlich härter war als meines. Auf Nachfrage beim Künstler stellte sich heraus, dass dies ein Endstück gewesen war. Es war deutlich trockener und damit schwerer zu bearbeiten.“

Nach einer weiteren Arbeitszeit baten wir die Teilnehmer, nochmals weiter zu tauschen, brachen dann aber nach wenigen Minuten bewusst ab und reflektierten erneut Eindrücke, Emotionen und Transferansätze. Ein Teilnehmer formulierte das so: „Ich wollte nicht noch einmal tauschen. Das würde nicht mehr mein Werk sein. Ich hatte keine Lust mehr

© 2014 UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München

weiterzuarbeiten. Nun ist mir klar, wie wichtig es ist, dass jeder seinen persönlichen Anteil an der Teamarbeit erkennen kann und in ihm wertgeschätzt wird. Nur dann identifiziert man sich.“

Dieser zweite Tausch fand also nicht wirklich statt, sondern jeder der Teilnehmer arbeitete nach dieser Reflexionsphase wieder an seiner ursprünglichen Plastik und beendete sie so, wie er das wollte.

Für die Teilnehmer war es auch durchaus interessant zu reflektieren, wie es ihnen dabei ging, wieder an ihrer ursprünglichen Plastik zu arbeiten. Einige zeigten sich beispielsweise enttäuscht darüber, wie wenig die Arbeit fortgeschritten war. Dazu erklärten manche Kollegen, dass sie einfach nicht den Mut gefunden hatten, „richtig“ an der Plastik des anderen weiterzuarbeiten.

Andere berichteten von den emotionalen Schwierigkeiten, sich wieder mit ihrer Plastik „anzufreunden“, die ja nun auch anders geworden war. Sie hätten lieber die getauschte behalten. Solche Aussagen wiesen erneut auf typische Identifikationsprobleme und das „Loslassen können / müssen“ im Team hin und zeigten auch, wie wichtig es ist, gemeinsame Ziele aber auch klare eigene Arbeitsteile zu haben.

Nach der Beendigung der Workshops wurden alle Achten der Teilnehmer vom Künstler in der Gesamtplastik „Acht-Sam“ zusammengefügt (siehe Abb. 1).

Abb. 1: Gesamtplastik „Acht-Sam“

Sie wurde als sichtbares Zeichen für die Gestaltungskraft, die Kooperationsstärke und das Wir-Gefühl des Bereiches auf dem Gelände des Unternehmens aufgestellt und erinnert so fortlaufend und nachhaltig an Emotionen, Vereinbarungen und Ziele, die im artTeaming erlebt beziehungsweise gesetzt wurden.

© 2014 UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München

„Das Atelier ist zwischen den Menschen“ (*Joseph Beuys nach* Harlan, V. / Rappmann, R. / Schata, P. 1976)

3. Zielerreichung sowie Reflexion der Ergebnisse

Die mündlichen und schriftlichen Rückmeldungen der teilnehmenden Führungskräfte zum artTeaming waren ausgesprochen positiv, insbesondere die Arbeit mit dem Material Holz wurde begeistert aufgenommen. Darüber hinaus waren die Teilnehmer sehr zufrieden über

- die Erkenntnisse rund um das Thema Team,
- den enormen Effekt auf die positive Zusammenarbeit und Kooperationsbereitschaft der Führungskräfte sowie
- die Nachhaltigkeit der Wirkung.

Die Führungskräfte berichteten, dass insbesondere ihre Kooperationsbereitschaft deutlich gewachsen sei. Sie würden sich viel gezielter und offener über Fehler, Erkenntnisse und Erfolge austauschen und auch ihre Mitarbeiter hierzu ermutigen. Zudem sei die Bereitschaft, sich gegenseitig bei Ressourcenengpässen zu unterstützen auch auf Seiten der Mitarbeiter nahezu selbstverständlich. Die vereinbarten Team-Spielregeln seien gut akzeptiert, was man auch daran sehen könne, dass deren Einhaltung immer wieder auch aktiv eingefordert würde.

Führungskräfte, die nicht teilgenommen hatten oder neu in den Bereich gekommen waren, berichteten über die anhaltende Begeisterung der Kollegen und äußerten sich überwiegend bedauernd darüber, dass sie nicht dabei gewesen waren.

Aus Sicht des Unternehmens zeigte sich der konkrete Nutzen der Maßnahme, wobei die Effekte sicher nicht ausschließlich auf das artTeaming zurückzuführen sind, an der deutlich gestiegenen Zufriedenheit der Mitarbeiter bzw. Führungskräfte in der entsprechenden Befragung. Auch die gestoppten Fluktuationsbewegungen und die zunehmenden Bewerbungen aus anderen Unternehmensbereichen unterstrichen diese Ergebnisse.

4. Autorin

Dipl.-Psych. **Anna Dollinger** arbeitet seit 20 Jahren selbstständig in den Bereichen Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Veränderungsmanagement und Coaching. Mit ihrem Beratungs- und Trainingsinstitut noesis gewann sie verschiedenste Awards, unter anderem zwei Mal den MUWIT-Award und den BDVT-Trainingspreis in Gold. Lösungsorientierte Beratungsansätze und systemische Konzepte bilden ihren fachlichen Hintergrund. Als Partner im Bereich der Mitarbeiter-, Team- und Organisationsentwicklung begleitet sie Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen von der Automobilindustrie bis zum Life-Style-Konzern.

© 2014 UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München

5. Literaturverzeichnis

Dollinger, A., Müller-Kalthoff, B. & Schmidt, G. (2009): Gut beraten in der Krise: Konzepte und Werkzeuge für ganz alltägliche Ausnahmesituationen. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Frey, D., Kerschreiter, R., Peus, C., Streicher, B., Traut-Mattausch, E. & Weisweiler, S. (2009): Förderliche und hinderliche Bedingungen hinsichtlich der Umsetzung und des Transfers bei Weiterbildungsmaßnahmen - eine sozialpsychologische Perspektive. In G. Etzel: Besser mit Weiterbildung! Trainingsexperten präsentieren erfolgreiche Konzepte. 19-42. Norderstedt: Books on Demand.

Harlan, V., Rappmann, R. & Schata, P. (1976): Soziale Plastik – Materialien zu Joseph Beuys.

Kriz, W.C., Nöbauer, B. (2003): Teamkompetenz – Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Reinecke, J., Schmidt, P., & Ajzen, I. (1996): Application of the theory of planned behavior to adolescent condom use: A panel study. Journal of Applied Social Psychology, 26,749-772.

Schmidt, Gunther (2011): Persönliche Mitteilung / Diskussion.

© 2014 UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München