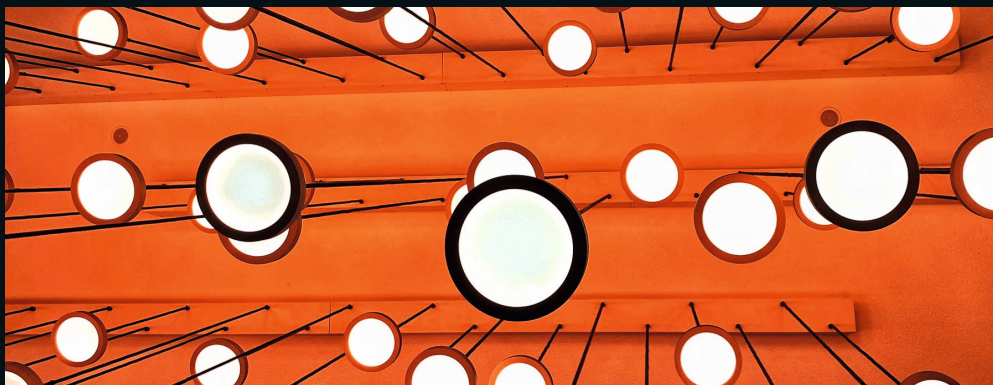




Ruth E. Lerchster

Maria Spindler (Hrsg.)

Gruppen:Dynamik

Die Gestaltung dynamischer
Prozesse für Leadership,
Beratung, Teams und
Organisationen
im 21. Jahrhundert



Carl-Auer



Die Reihe

Management/Organisationsberatung

Die heutige Gesellschaft ist eine organisierte Gesellschaft. Man muss schon lange suchen, um überhaupt noch Bereiche zu finden, die nicht von Organisationen geprägt sind. Unternehmen jedweder Größe und Eigentumsform, Verwaltungen, Schulen, Gerichte, Krankenhäuser, Universitäten, Kirchen, Verbände, Parteien, Vereine etc. – allesamt übernehmen sie gesellschaftliche Funktionen und bestimmen unser Leben. Die Fülle an Aufgaben, die unter den Bedingungen zunehmender Globalisierung und Digitalisierung gleichzeitig zu erfüllen sind, wie auch die Bandbreite an Organisationskonzepten und Führungsansätzen, mit denen der komplexe Alltag bewältigt werden soll, stecken das Feld ab, in dem Management und Beratung mehr oder weniger wirksam werden.

Die Zeiten, in denen es einfache Antworten auf die vielfältigen Fragen zur Überlebenssicherung einer Organisation und auch zur Steuerung tagtäglicher Entscheidungsprozesse gab, sind seit Langem vorüber. Der Komplexität, mit der heute alle konfrontiert sind, die in verantwortlichen Funktionen in und mit Organisationen arbeiten – Führungskräfte, Manager und Organisationsberater etc. –, wird man mit Rezeptwissen nicht mehr gerecht. Hier setzen die neuere Systemtheorie und mit ihr die Reihe Management/Organisationsberatung im Carl-Auer Verlag an. Beide liefern Konzepte und »Landkarten«, die auch im unübersichtlichen Terrain von Wirtschaft und Organisation Orientierung ermöglichen und Handlungsfähigkeit sicherstellen.

Das Ziel der Reihe ist es, empirisch gehaltvolle Forschungen über die Prozesse des Organisierens wie auch theoretisch angemessene Führungs- und Beratungsansätze zu präsentieren. Zugleich sollen bewährte Methoden einer system- und lösungsorientierten Praxis im Kontext von Organisationen überprüft und neue Ansätze entwickelt werden.

Torsten Groth
Herausgeber der Reihe
Management/Organisationsberatung

Ruth E. Lerchster
Maria Spindler (Hrsg.)

Gruppen:Dynamik

Die Gestaltung dynamischer Prozesse
für Leadership, Beratung, Teams
und Organisationen im 21. Jahrhundert

Mit Beiträgen von: Jonas Claußen · Vincent Cofalka ·
Matthias Csar · Claudius Fischli · Eva Flicker ·
Olaf Geramanis · Nina Halder-Schüssel ·
Alfred Janes · Roswita Königswieser ·
Ulrich Königswieser · Ewald Krainz · Ulrich Krainz ·
Karin Lackner · Rafael Lerchster · Ruth E. Lerchster ·
Barbara Lesjak · Gauri Nigudkar · Aaron Scheer ·
Susanne Schinko-Fischli · Gerhard Sigl ·
Maria Spindler · Gundi Vater · Jörg Weisser ·
Rudolf Wimmer · Liselotte Zvacek

2023

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrig Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)	Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Management und Organisationsberatung«

hrsg. von Torsten Groth

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlaggestaltung: B. Charlotte Ulrich

Umschlagfoto: © Tom Levold

Redaktion: Markus Pohlmann

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2023

ISBN 978-3-8497-0486-5 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8451-5 (ePUB)

© 2023 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

Gefördert durch die Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO) und die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>.
Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22
info@carl-auer.de

Inhalt

Vorwort	11
Danksagung	14
Einleitung	16
<i>Ruth E. Lerchster & Maria Spindler</i>	
Große gesellschaftliche Herausforderungen – eine Orientierung	17
Gelassenheit und die partielle Abkehr von Machbarkeitsillusionen in bewegten Zeiten	19
Zum Aufbau dieses Buches	22
 Fokus I: Wozu?	 25
 Sinn und Nutzen der Gruppendynamik	 26
<i>Ruth E. Lerchster & Maria Spindler</i>	
Gruppendynamik der Gegenwart	26
Gruppendynamische Trainingsgruppen als Lernraum	27
 1 Flowdynamiken bewusst führen und organisieren	
Die gruppendynamische Trainingsgruppe – Brutkasten für selbstorganisierte Erneuerung	 36
<i>Maria Spindler</i>	
1.1 Einleitung	36
1.2 Bewusstseinsentwicklung	37
1.3 Macht neu ordnen und Emotionen wandeln	41
1.4 Die Kultur der Erneuerung in Trainingsgruppen	43
1.5 Bewusst prozessorientiert führen und organisieren	48
 2 Schon immer	
Psychologische Sicherheit als Kennzeichen gut entwickelter Gruppen	 52
<i>Matthias Csar & Gundi Vater</i>	
2.1 Wann ist ein Team »psychologisch sicher«?	54
2.2 Gruppendynamisches Lernen als Sprachkurs	56

2.3	»Teamdynamik LIVE«: Abtauchen unter die Wasseroberfläche	59
2.4	Innere Regungen als Orientierung für äußere Bedingungen	62
2.5	Ausblick	64
3	Erfahrung und Reflexion	
	Zentrale Kategorien gruppendynamischen Lernens	66
	<i>Ulrich Krainz & Ruth E. Lerchster</i>	
3.1	Problemstellung	66
3.2	Eine Erfahrung machen	67
3.3	Irritation und Reflexion – Aus und durch Erfahrung lernen	70
3.4	Zur praktischen Realisierung des Erfahrungslernens	75
3.5	Abschluss	80
4	Teams sind keine Gruppen	
	Prozesse zwischen Person und Rolle	82
	<i>Olaf Geramanis</i>	
4.1	Kreativität lässt sich nicht organisieren	82
4.2	Mehr Beweglichkeit durch Agilität	83
4.3	Teams sind keine Gruppen	85
4.4	Teamdynamik ist Koordination – Gruppendynamik ist Kooperation	89
4.5	Fazit	91
5	Zurück in die Zukunft	
	Gruppendynamik und angewandte Improvisation – zwei Versprechen für den Umgang mit dem Unbekannten	93
	<i>Susanne Schinko-Fischli & Claudius Fischli</i>	
5.1	Gruppendynamik und Improvisationstheater	93
5.2	Mission der Gruppendynamik und des Improvisationstheaters	97
5.3	Gemeinsam Geschichte schreiben: Parallelen und ein Unterschied zwischen Improvisationstheater und Gruppendynamik	98
5.4	Aktualität von Gruppendynamik und Improvisationstheater	102

6 Bestimmen, was uns bestimmt	
Reflexion und Gestaltung der Bedingungen, unter denen wir leben und arbeiten	105
<i>Ewald Krainz & Barbara Lesjak</i>	
6.1 Die Idee der Aufklärung und die Gruppendynamik	105
6.2 Vom Ich zum Wir und zurück – Zur Sozialität des Individuellen	107
6.3 Bestimmen, was uns bestimmt	108
6.4 Gruppendynamik: Theorie, Praxis und Theorie dieser Praxis	III
6.5 Die politische Dimension gruppendynamischen Lernens	II4
6.6 Politisches Bewusstsein als didaktisches Ziel gruppendynamischer Interventionen	II7
 Fokus II: Wie, auf wen und warum?	 119
 Die Wirkung der Gruppendynamik auf Leadership, Beratung, Organisation und Gesellschaft	 120
<i>Ruth E. Lerchster & Maria Spindler</i>	
Transformation durch Organisation	121
Der Hebel der Gruppendynamik	123
Gruppendynamisches Potenzial für Erneuerung	125
Warum, wie und durch wen?	126
Gruppendynamische Experimentierfelder und deren praktische Relevanz	129
 7 Multidimensionale, prozessorientierte Zugänge in Führungs-, Organisations- und gruppendynamischen Prozessen	
Oder: Change ohne Gruppendynamik? Gibt's nicht!	135
<i>Roswita Königswieser & Ulrich Königswieser</i>	
7.1 Einleitung	135
7.2 Lerndimension von Gruppendynamik als Professionalisierungsschub	136
7.3 Sieben Kernbotschaften in Bildern	139
7.4 Was ist die Quintessenz?	149

8 Non-Stranger-Gruppe	
Nützliche Führung in bestehenden Teams	150
<i>Nina Halder-Schüssel & Aaron Scheer</i>	
8.1 Einleitung	150
8.2 Besonderheiten von Non-Stranger-Gruppen	151
8.3 Führung und Steuerung	154
8.4 Neue Einsatzmöglichkeiten der Gruppendynamik in Organisationen – ein Anwendungsbeispiel	159
8.5 Fazit	161
9 Sich über alle Barrieren hinweg verbinden	
Gruppendynamik und Trainingsgruppen im virtuellen Raum bei ÖGGO und ISABS	163
<i>Gauri Nigudkar & Liselotte Zvacek</i>	
9.1 Einleitung	163
9.2 Allgemeine Rahmenbedingungen	165
9.3 Experimente, Erfahrungen und Entwicklung von virtuellen Trainingsgruppen bzw. Gruppendynamiksitungen	166
9.4 Hypothesen und Möglichkeiten für die Zukunft	176
9.5 Epilog	177
10 Potenziale und Limitationen onlinebasierter gruppendynamischer Trainingsgruppen	179
<i>Eva Flicker & Rudolf Wimmer</i>	
10.1 Onlinebasierte Kommunikation im Kontext von Organisationen	179
10.2 Charakteristische Merkmale sogenannter Hochleistungsteams	181
10.3 Das besondere Lernangebot der gruppendynamischen Trainingsgruppe	183
10.4 Limitationen onlinebasierter gruppendynamischer Trainingsgruppen	186
10.5 Conclusio	193

11 Der gruppendynamische Trainingsgruppenprozess	
Allgemeines Prozessmodell zur Gestaltung und Entwicklung von und in Organisationen?	195
<i>Alfred Janes</i>	
11.1 Einleitung	195
11.2 Die Gruppendynamik der professionellen Insel ÖGGO	196
11.3 Zusammenführung und Fokussierung – ein Narrativ	198
11.4 Stimmen aus der Praxis	198
11.5 Wo Theorie und Praxis sich begegnen – eine Zusammenschau	207
11.6 Ergebnistransfer – theoriegeleitet und praxisfokussiert	208
11.7 Ausblick	213
12 Praxiskapitel: Gruppendynamik im 21. Jahrhundert	
Vom Schulwesen bis ins Organisationswesen	216
<i>Jörg Weisser & Gerhard Sigl</i>	
12.1 Einleitung	216
12.2 Gruppen dynamisch führen: Erfolg als Führungskraft im Unternehmen des 21. Jahrhunderts	217
12.3 Generation Y: Mythos und Wahrheit	219
12.4 Herausforderung 1: Entzauberung der Gruppendynamik auch für die Führungspraxis	223
12.5 Herausforderung 2: Imagekorrektur	225
12.6 Zusammenfassung	227
13 Hochleistungsteams im Auge des Orkans	
Multidimensionale Steuerung KI-gestützter, rollierender Organisationen am Beispiel der Hochseeschifffahrt	229
<i>Maria Spindler & Vincent Cofalka</i>	
13.1 Künstliche Intelligenz als Herausforderung für Organisationen und ihr Topmanagementteam	229
13.2 Was kann die Gruppendynamik beitragen? Reife Gruppen als bewusst gewachsene Hochleistungsteams	234
13.3 Wie gelingt es Hochleistungsteams, sich fortwährend als System im Kontext zu erneuern?	240
13.4 Zusammenfassung: Hochleistungsteams im Auge des Orkans	245

Fokus III: Wohin?	247
Der Weg der Gruppendynamik ins 21. Jahrhundert	248
<i>Ruth E. Lerchster & Maria Spindler</i>	
Zur Wirksamkeit von Wissen und Erkenntnis	249
Dreiklang von Forschen, Lernen und (Per-)Formen	251
14 Wissenschaftstheoretische Dimensionen	
gruppendynamischer Forschung	254
<i>Karin Lackner & Jonas Claußen</i>	
14.1 Einleitung	254
14.2 Dimensionen von Wissenschaft und deren Systemlogiken	256
14.3 Dimensionen von Wissenschaft – Widersprüche	265
14.4 Gruppendynamik im Kontext des dreidimensionalen Wissenschaftsmodells	267
14.5 Fazit	269
15 Affektiv bedingte Nebenwirkungen von Veränderung	
Oder: Wenn vieles anders werden soll und wir die Gleichen bleiben wollen	273
<i>Ruth E. Lerchster & Rafael Lerchster</i>	
15.1 Organisationsrevolutionen und deren Nebenwirkungen	274
15.2 Fazit	287
Ausblick: Move on	291
Sich für das Neue in Bewegung setzen	292
Verzeichnis der Abbildungen	296
Literatur	297
Über die Autor-innen	316
Über die Herausgeberinnen	320

13 Hochleistungsteams im Auge des Orkans

Multidimensionale Steuerung KI-gestützter, rollierender Organisationen am Beispiel der Hochseeschifffahrt

Maria Spindler & Vincent Cofalka

13.1 Künstliche Intelligenz als Herausforderung für Organisationen und ihr Topmanagementteam

Luken dicht, alle sind an Bord. Die schwimmende Stadt mit 4.000–7.000 Bewohner-innen auf Zeit verlässt den Hafen. Auf offener See übernimmt der Autopilot das Ruder – unter dem wachsamem Auge der Brückencrew. So navigiert das Kreuzfahrtschiff fast von selbst von einer schönen Destination zur nächsten. Künstliche Intelligenz (KI, »artificial intelligence«, AI) ist in der Schifffahrt Alltag geworden. Sie ist ein unsichtbarer Datenlieferant, der Entscheidungen unterstützt (>decision support<) oder gleich selbst ausführt. Tausende Sensoren an Bord sowie in aller Welt sammeln Daten, die miteinander vernetzt werden und der Schifffahrt zur Verfügung stehen. Auf der Brücke und im Maschinenkontrollraum laufen alle Informationen zusammen. Mit jeder Fahrt lernt das KI-System dazu. Selbstlernende KI berechnet und hält den optimalen Kurs, unter Berücksichtigung von präzisen Wetter- und Strömungsinformationen. Echtzeitanalysedaten der technischen Anlagen ermöglichen maßgeschneiderte Wartungspläne und maximale Energieeffizienz. Ein Schiff von A nach B zu bringen, kann KI unter »Normalbedingungen« tatsächlich besser als Menschen – wäre da nicht das Unvorhersehbare wie unerwartet kreuzender Verkehr oder schlechtes Wetter.

Und hier kommt der menschliche Faktor ins Spiel. Wir legen in diesem Beitrag den Fokus auf das Topmanagementteam, doch ähnliche Überlegungen gelten für alle Bereiche des Schiffs. Wir fragen: Wozu braucht es überhaupt ein Hochleistungsteam in einer KI-gestützten Organisation? Wie ist der Wechsel von technisierter Organisation zu Ko-Kreation und Kreativität im Team zu meistern? Woran ist ein Hochleistungsteam erkennbar? Was können wir von der

Gruppendynamik für Hochleistungsteams lernen? Wie sind Hochleistungsteams in KI-gestützten Organisationen auf Zeit zu entwickeln und zu steuern?

Der Beitrag fußt auf theoretischen Grundlagen der Gruppendynamik sowie auf systematisierten, praktischen Erfahrungen aus Führung, Gruppendynamik, Teamentwicklung und Organisationsberatung.

Um aus »big data« »golden data« zu machen, übersetzen Algorithmen tausende Datenpunkte in real umsetzbare Handlungsempfehlungen. »Big data harvesting«, das Auslesen riesiger Datenmengen, erfordert

- leistungsstarke Analysetools im Hintergrund
- den Menschen, der die Daten interpretieren und somit nutzen kann, und
- anspruchsvolle Teamkooperation.

Die hohen Ansprüche an die Teamkooperation werden auf einem Schiff besonders deutlich. Die Vernetzungsanforderung zwischen den Divisionen (Nautik, Guest Service, Technik, HR) potenziert sich. Daten verpflichten, denn ihre Nichtnutzung wird sichtbar. Oft gibt es »instant feedback«, also sofortige Rückmeldungen. Ein Beispiel:

257 Gäste sind in ihrer Abendrobe patschnass geworden. Gedeck, Handtaschen und andere Schätze sind über das Westdeck gewandert, weil der leitende Wachoffizier von der Brücke dem Restaurantleiter nicht vorausschauend mitgeteilt hat, dass er die Wetterfront doch nicht umrundet, sondern durchfährt.

Solche kleinen Versäumnisse haben fatale Wirkung, denn der Gast hat innerlich die Traumreise auf dem Traumschiff gebucht. Das gibt nicht nur schlechte Stimmung, sondern auch finanzielle Umsatzeinbrüche: Die Open-Deck-Poolparty fällt buchstäblich ins Wasser, die Gäste trocknen sich erst mal in der Kabine, die Bars und Restaurants müssen sich »indoor« neu organisieren. Ob die Gäste an diesem Abend wiederkommen, ist unklar. Jede verpasste Teamkooperation bringt Nachteile für das Image und Einbrüche im Umsatz.

Das Brückenteam hat die Wetterdaten, und im besten Fall informiert es den »Head of Guest Service« rechtzeitig, wenn beispielsweise eine sich nähernde Regenfront erkannt wurde und ein Ausweichen unmöglich ist. Dieser informiert umgehend die Barchefs und die »Mâîtres d'Hôtel«, die die Information ans Team weitergeben. So können alle

rechtzeitig reagieren: zusätzliche Sitzkapazität im Innenbereich bereitstellen, die Gäste vorwarnen und damit elegant auf ein unvorhergesehenes Ereignis reagieren.

Um das Unvorhersehbare (in diesem Fall das Wetter) gut zu steuern, ist es unentbehrlich,

- vorausschauend zu denken
- alle Bereiche des Schiffs vernetzt im eigenen Kopf zu haben (»big picture«)
- Einflüsse auf die Gesamtheit des Schiffs einzuschätzen
- blitzschnell zu entscheiden
- klar und präzise zu kommunizieren und
- die Informationen anderer Bereiche für den eigenen zu übersetzen.

Überall dort, wo 24/7-Arbeitszeiten Alltag sind, es ein komplexes Datengemenge, hohe Expertise und die Notwendigkeit der Teamkooperation gibt – etwa im Gesundheitsbereich –, ist die Teamdynamik ähnlich gefordert. Kolbe und Grande (2016) beschreiben alternativ beispielsweise Operationen im Krankenhaus.

13.1.1 Standardorganisation mit rollierender Belegschaft

Das Schiff fährt 24/7/365, ist also permanent unterwegs. Es ist das bewegliche, disloziert organisierte Kerngeschäft (Service am Gast). Die Gäste wechseln alle auf einmal. Die Führungscrew wechselt rollierend und bleibt drei bis fünf Monate an Board. Maximal 10 Prozent werden an einem Tag abgelöst. Das bedeutet eine hohe Fluktuation. Doch zugleich ist ein Schiff eine hochgradig standardisierte Organisation.

Die Landorganisation sichert Supportstabilität. Das Schiff ist nicht mehr eine Stand-alone-Organisation, sondern stark vernetzt. Es liefert abertausende Datenpunkte an die Landorganisation – von den technischen Anlagen bis hin zu den Wettersensoren. Diese werden algorithmisch aufbereitet und in den operativen Betrieb zurückgespeist. Die Schiffsbrücke ist ein Steuerungssystem, das durch eine komplexe Mensch-Technik-Interaktion gekennzeichnet ist (Spindler a. Stary 2019).

In der Vergangenheit mussten nautische Offizier:innen auf der Brücke (und im Maschinenkontrollraum) mit schlechtem Design zu-

recht kommen, etwa nichtintuitive, komplizierte und über den Bereich verstreute Bedienungselemente, inadäquate Benutzerfreundlichkeit oder Bedienungsmöglichkeiten etc. Durch den rasanten technischen Fortschritt besteht die Herausforderung heutzutage darin, mit hochkomplexen Systemen zurechtzukommen. Die neue Kunst besteht darin, Klarheit und Struktur in die Informations- und Datenflut zu bekommen. Standardprozesse, Checklisten, Protokolle und Verhaltensregeln spielen eine große Rolle. Einige davon sind gesetzlich vorgeschrieben (UN Convention 1974), andere wurden kooperativ entwickelt:

- »Master's (overriding) authority«: Kapitän-innen haben die Befugnis und Verantwortung, Entscheidungen bezüglich Sicherheit und Verhütung von Umweltverschmutzung zu treffen und die Unterstützung der Landorganisation anzufordern. Diese Entscheidungen können von der landseitigen Geschäftsführung (CEO, Aufsichtsrat etc.) nicht überstimmt oder aufgehoben werden. Anders formuliert: Mit der Letztverantwortung geht auch die oberste Entscheidungsbefugnis einher.
- *Übergabeprotokoll*: Damit wird internes und implizites Wissen von Mensch/Funktion zu Mensch/Funktion weitergegeben. Das ist bei dieser hohen Fluktuation ein Muss.
- Das »Bridge-Resource-Management« (BRM) ist ein strukturiertes Konzept, das verantwortungsvolles Führen unter Berücksichtigung üblicher Praxis zur Vermeidung von Schäden und Gefahren sicherstellt. Es handelt sich um Best-Practice-Maßnahmen, die über die gesetzlich vorgeschriebenen Regeln hinausgehen. Die Kernidee ist die systematische Implementierung eines Fehlervermeidungssystems sowie das Lernen aus Fehlern. Die reflexive Fähigkeit des Teams wird genutzt und agiert unter dem Dach eines standardisierten und strukturierten Kommunikations- und Interaktionsrahmenkonzepts. Beispiel: Jemand hat etwas übersehen, jemand anderes bemerkt es. Zusammenarbeit ermöglicht die rechtzeitige Korrektur: Wir fahren das Manöver schneller als geplant, der Wind nimmt zu: Wie kompensieren wir die Drift? Welche Auswirkungen hat das Manöver auf die Stoppstrecke?
- *Kapitän-innen als Führungskräfte* sind für die Führung des gesamten Schiffsbetriebs verantwortlich und im Idealfall integrale Garant-innen für Klarheit und Struktur verbunden mit den (individuellen) humanen und sozialen Faktoren:

- Kapitän:innen geben ein professionelles Eskalationsprozedere vor, damit die »CEO-Krankheit«, also ein uninformiertes Entscheiden der Führungskraft, vermieden wird. So werden Konflikte und Ungereimtheiten zuverlässig berichtet, und sie können sicher sein, die zentralen Problemfelder blitzschnell im Ohr und im Blick zu haben.
- Kapitän:innen geben eine Meetingstruktur, Teamkultur und Seefahrerkultur vor. Dies beinhaltet z. B. Offenheit, direkte Kommunikation bei Problemen, Fehlerkultur, gemeinsames Lernen und Zusammenhalt im Team.
- Kapitän:innen sind mit ihrem Verhalten ganz bewusst Vorbilder. Sie handeln vorausblickend, machen Visionen und Emotionen bewusst und artikuliert diese.
- Kapitän:innen entwickeln das Hochleistungsteam systematisch weiter.

13.1.2 Hochleistungsteams als komplexes Kooperationssystem

Die Topführungscrew repräsentiert alle Bereiche des Schiffs. Einerseits wird am Schiff hierarchisch geführt, es gibt die Entscheidung der Kapitän:in und klare Rahmensetzungen, ein klares Prozedere etc. Als Leiter:in des gesamten Schiffsbetriebs hat sie im juristischen Sinn die Gesamtverantwortung für das Schiff und dessen Vernetzungen, für das Leben der Gäste und der Crew, für das Schiff als Wertgegenstand und für den Schutz der Umwelt. Andererseits ist die Kreativität des Teams gefordert, wenn das Unerwartete eintritt und KI, Technik, Standardprozesse und die Entscheidung sowie Verantwortungsübernahme seitens der Führungsspitze nicht ausreichen. Die Kooperation unter den Topführungsverantwortlichen, also den Bereichsleiter:innen und der Kapitän:in, ist aus folgenden Gründen herausfordernd:

Wenn die mechanische KI nicht mehr ausreicht, braucht es in Windeseile ein ko-kreatives Hochleistungsteam. Der Wechsel zwischen vorgegebener Handlungsorientierung im Rahmen der Hierarchie und eigenverantwortlich entwickelten Handlungen, also Kreativität, Ko-Leadership und Selbststeuerung, braucht ein multidimensionales Prozessbewusstsein – Flow (Csíkszentmihályi 1988; Kap. 1 von *Spindler*). Die erforderlichen Interessen und Perspektiven werden in diesem Team im Sinne der Gesamtorganisation verwoben.

Gleichzeitig wird das Topteam als System fortlaufend personell neu konstituiert. Das ist gruppendynamisch betrachtet hochgradig herausfordernd: Das Topteam weist als Kommunikationssystem weder stabile personelle Grenzen noch stabile interne Verbindungen auf. Stabile personelle Zugehörigkeiten sind nach gruppendynamischen Prinzipien unumgänglich, wenn kommunikativ unterschiedliche und vor allem widersprüchliche Interessen nachhaltig verwoben werden wollen. Das Führungsteam ist gezwungen, hocheffizient und hochreflexiv zu kooperieren mit dem Ziel,

- alle Daten der Gesamtorganisation in ihrer Komplexität und Vernetztheit zu betrachten und daraus zukunftsorientierte Handlungen abzuleiten
- bereichsübergreifende Entscheidungen zu treffen und deren Wirkungen auf die Gesamtorganisation bewusst wahrzunehmen
- im Krisenfall die richtigen Prioritäten zu setzen und
- einen maßgeschneiderten Informationsfluss sicherzustellen, ohne einem Daten-Overload zu unterliegen.

Definition 1: Hochleistungsteams bilden bewusst eine komplexe Kommunikationseinheit und dienen als Katalysatoren und Gestalter der Gesamtorganisation.

13.2 Was kann die Gruppendynamik beitragen? Reife Gruppen als bewusst gewachsene Hochleistungsteams

Auch wenn die einzelnen Menschen teamfähig, selbstermächtig und höchst kooperationsfähig sind und in der Organisation rundherum alles wie am Schnürchen läuft, kann es keinen Kaltstart für die kooperative Teamhöchstleistung geben. Denn Verwobenheit und Grenzziehung des Kommunikationssystems sind noch nicht entwickelt. Aus der Theorie und Praxis der gruppendynamischen Trainingsgruppe und Teamentwicklung leiten wir ab, wie ein Team in der Hochseeschifffahrt in einen Zustand der Höchstleistung gelangen kann. Vor allem interessiert uns hier, wie sich Teams prozessartig generieren und dabei mehr als nur arbeitsfähig werden.

Erstmals systematisch beschrieben wurden *vier Phasen der Kleingruppenentwicklung* von Tuckman (1965; Kap. 8.3.1 u. 8.3.2), später von Tuckman und Jensen (1977) auf fünf Phasen – »forming«, »storming«, »norming«, »performing«, »adjourning« – erweitert. Ein reflexiver, emotional-erfahrungsorientierter Reifungsprozess im Umgang mit Widersprüchen und Unterschieden.²⁰ Jedes Team im Kontext einer Organisation durchläuft bewusst oder unbewusst diese Phasen der Gruppendynamik. Jeder Phase ist ein unterschiedliches Bewusstsein über sich selbst als System (Kap. 1 von *Spindler*) zuzuordnen, und daher wird eine andere Art der Führung und Steuerung erforderlich. Dieses Know-how um die phasenhafte Entwicklung ist der Grund, warum Gruppendynamik für Unternehmensführung von so hoher Relevanz ist.

Für Führung und Steuerung von Hochleistungsteams können wir vor dem Hintergrund unseres theoretischen Wissens und der praktischen Erfahrungen die *gelingenden fünf Phasen der Teamentwicklung* wie folgt beschreiben:

- *Phase 1:* Das Kooperationssystem konstituiert sich im Kontext der Organisation
- *Phase 2:* Interessen und Expertisen der Mitglieder werden sichtbar
- *Phase 3:* Kooperationsformen als Kollektiv maßgeschneidert erfinden und vereinbaren
- *Phase 4:* Gemeinsam gestalten in Ko-Leadership auf Augenhöhe
- *Phase 5:* Kollektiver Flow und Selbsterneuerung im Sinne des Ganzen.

Phase 1: Das Kooperationssystem konstituiert sich im Kontext der Organisation

Vorrangige Kooperationsthemen: In welchem Anforderungskontext befinden wir uns, welche Ziele und Aufgaben sind von außen vorgegeben, und wie können sie nach innen gelebt werden? Wie werden die Zugehörigkeit und die Grenzen definiert? Die Gruppe bildet im gelingenden Fall eine sichere, abgrenzende Haut, die Orientierung und emotionale Zugehörigkeit bietet.

²⁰ Heintel 2008; Königswieser 2008; Kap. 3 von *Krainz & Lerchster*; Lackner 2008; Scala 2013.

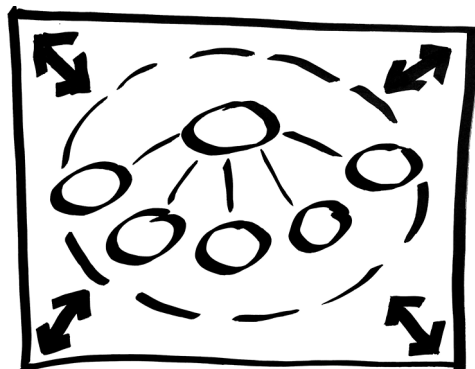


Abb. 13.1: Phase 1 der Teamentwicklung

Bedürfnisse: Unsicherheit und Fremdheit überwinden, Unklarheit in Orientierung verwandeln. Das Team ist von der Leitung, Führung, Trainer-in abhängig, die die nötige Orientierung und Sicherheit geben. Denn dieser Person wird in ihrer Funktion die Einbettungsfähigkeit in die Gesamtorganisation zugesprochen.

Führung wird als nützlich erlebt, wenn der Rahmen und Auftrag klar formuliert und die Möglichkeit gegeben wird, ihn anzunehmen. Zentral sind die Aufgaben, Personen und das Team im Kontext der Organisation zu sehen, Unklarheiten offenzulegen, die Intention und Motivation in Bezug auf die Aufgabe reflexiv zu explizieren sowie das Kennenlernen der Mitglieder zu ermöglichen. Zwischenmenschlicher Kontakt geht vor Kooperation, weil das Team noch lose verwoben ist. Wichtig ist es, die Abhängigkeit von der Führung zu erkennen.

Phase 2: Interessen und Expertisen der Mitglieder werden sichtbar

Vorrangige Kooperationsthemen: Wer vertritt welches Interesse und welche Expertise für das Gesamtsystem? Unterschiedliche Motive, Auffassungen und Ziele werden offenbar. Konflikte sind dabei normal, sie manifestieren sich entlang der Unterschiede und Widersprüche und sind für die Kooperation essenzielle Informationen, die es zu differenzieren gilt.

Bedürfnisse: Kontakt und Auseinandersetzung, Neugierde an den unterschiedlichen und gemeinsamen Sichtweisen und Expertisen. Es geht darum, Grenzen der Individuen und des Systems zu erkunden



Abb. 13.2: Phase 2 der Teamentwicklung

und zu überschreiten. Vor allem die Überschreitungen werden meist als konflikthaft erlebt.

Führung wird als nützlich erlebt, wenn positive Konfliktfähigkeit der Führung im Team spürbar wird, vor allem in Bezug auf die Anerkennung der Unterschiede. Konflikte können dann als Interessensunterschiede betrachtet werden. Damit wird reflexives Oszillieren unterschiedlicher Perspektiven, Funktionen und Qualifikationen ermöglicht. Menschen, einzelne Bereiche können mit ihren jeweiligen Perspektiven und Expertisen als Interessensvertreter-innen, Knotenpunkt und Sprachrohr für bestimmte Themen in den Vordergrund treten und nützlich sein für das ganze System. Im Falle von Harmonie, etwa wenn gesagt wird: »Wir sind alle gleich«, gilt es misstrauisch zu sein.

Phase 3: Kooperationsformen als kollektiv maßgeschneidert erfinden und vereinbaren

Vorrangige Kooperationsthemen: Welche Regeln, Normen, Kooperationsformen, Strukturen sind erforderlich? Wie können wir gemeinsame und unterschiedliche Sichtweisen erarbeiten, Meinungen abstimmen? Wie, von wem, wann werden Entscheidungen getroffen?

Bedürfnisse: Normen für Nähe und Distanz (Kooperation), Kontrolle der Freiräume, Zusammenhalt, Zusammenarbeit. Bewusst erlebte Emotionen als Sicherheitsnetz für Vertrauen in das Kollektiv. Vertrauenswürdige Kooperationsvereinbarungen bilden ein Gerüst für funktional-fruchtbringende Arbeit auf Augenhöhe.

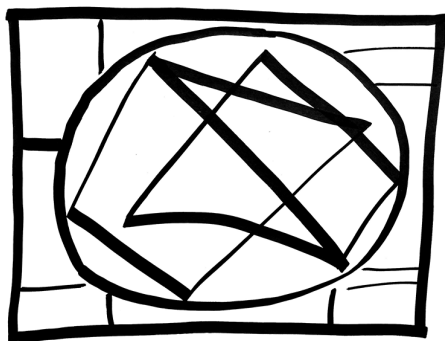


Abb. 13.3: Phase 3 der Teamentwicklung

Führung wird als nützlich erlebt, wenn sie bewusst Räume für Reflexion und Kooperation öffnet, in denen maßgeschneiderte Kommunikationsregeln, Berichts- und Meetingstrukturen geschaffen werden und als brauchbar erlebte agile Steuerungs- und Kooperationsformen im Sinne der kollektiven Herausforderungen gemeinsam erarbeitet werden.

Phase 4: Gemeinsam gestalten in Ko-Leadership auf Augenhöhe

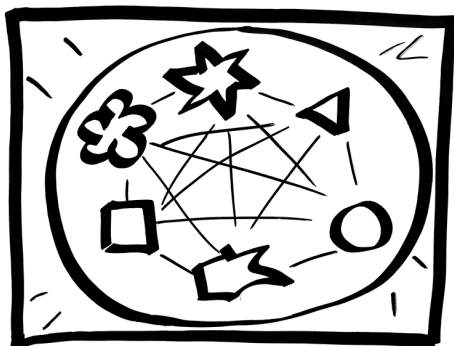


Abb. 13.4: Phase 4 der Teamentwicklung

Vorrangige Kooperationsthemen: Gemeinschaftliche Arbeit je nach Expertise erfüllen, Synergien erkennen und etwas Neues, Drittes entwerfen. Differenzierung und Integration werden genutzt. Herausforderungen werden gemeinsam im Sinne des Gesamtunternehmens bewältigt.

Bedürfnisse: Akzeptanz unterschiedlicher Führungszugänge je nach erforderlicher Expertise. Zusammenarbeit aufgrund klarer und gleichzeitig funktionaler Rollenverteilungen, Fokus auf das gemeinsame Ziel. Synergien durch gleichwertige Zusammenarbeit werden emotional positiv spürbar (Teamspirit). Der Erfolg ist ein geteilter.

Führung wird als nützlich erlebt, wenn unterschiedliche Perspektiven (Expertisen) bei gleichzeitigem Fokus auf die Lern- und Fehlerkultur synergetisch wirksam werden. Dies erfordert beispielsweise das Öffnen von Räumen, Rahmensteuerung und strategische Ausrichtung, das Sichtbarmachen kollektiver Leistungen sowie das Einfordern und Ermöglichen von Beteiligungen.

Phase 5: Kollektiver Flow und Selbsterneuerung im Sinne des Ganzen

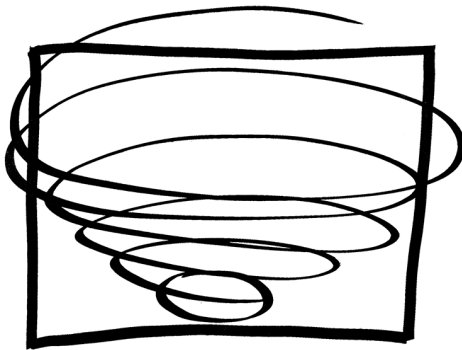


Abb. 13.5: Phase 5 der Teamentwicklung

Vorrangige Kooperationsthemen: Sinngenerierung für das Ganze über die Gruppengrenzen hinaus; individuell-interne Steuerung verwoben mit der Performance von Team und Gesamtsystem (Ko-Evolution). Selbstbezug und Kooperation im Sinne der Gesamtheit, kollektive Inspiration, Emergenz im Fluss des Geschehens (Kap. 1 von *Spindler*).

Bedürfnisse: Zukunftsentwürfe als positiv-gestaltender Weltzugang, Fehlschläge, Konflikte und Spannungen werden als nützlich erkannt und befördern die Lust auf Durchdringung des Unbekannten. Probleme werden zu positiven Herausforderungen und zum Wachstumsschub, aktiv gemeinsam im Flow Neues erfinden

und gestalten, Freude an Manifestationen im System des Hier und Jetzt.

Führung wird als nützlich erlebt, wenn sie nicht stört. Das Team steuert sich selbst durch Selbstbezug, verarbeitet Feedback für nächste Entwicklungsschritte, die Mitglieder können den Entwicklungsdrang in Freiheit und Verbundenheit fördern: kollektive Optimierung, Entwicklung, Vertrauen, Wissen um Unabhängigkeit und Zugehörigkeit. Werden die Systemgrenzen durch den Wechsel eines Teammitglieds gestört, wird Zeit und Raum für Erneuerung organisiert.

Definition 2: Hochleistungsteams durchlaufen Entwicklungsphasen. Sie haben ein Bewusstsein der Phasen und unterschiedlichen Führungsanforderungen – wann welche Führung möglich und in welchem Zusammenwirken sie nützlich ist.

13.3 Wie gelingt es Hochleistungsteams, sich fortwährend als System im Kontext zu erneuern?

Wir haben in der Schifffahrt einerseits die Erfahrung gemacht, dass die Führungskräfte die rollierende Struktur gewohnt sind. Andererseits ist der Erfolgsfaktor die Bewusstseinsbildung über die wachsende Kooperationsanforderung. Es geht nicht nur um mechanisch gesteuerte sichere Navigation, sondern auch um die Qualität des Gesamtbildes und das dafür erforderliche bereichsübergreifende Wirkungsbewusstsein.

13.3.1 Kollektives Bewusstsein der Komplexität der Herausforderung

Da Teams in der Schifffahrt dem stetigen Mitgliederwechsel ausgesetzt sind, werden diese Teamentwicklungsphasen immer wieder neu durchlaufen. Dies legt nahe, dass das Team über die Bearbeitungszeit der eigentlichen Aufgaben hinaus Zeit benötigt, damit es leistungsstark zusammenarbeiten und vor allem die nächste personelle Neukonstituierung bewältigen kann. Hochleistungsteams sind Katalysatoren für die Gesamtorganisation: Ihre Treibstoffe sind Bewusstsein und Kommunikation. Damit können sie sich als Kommunikationssystem immer wieder neu erfinden (Phase 5). Der soziale

Körper (Topteam am Schiff) erneuert sich prozessartig und fortwährend (Luhmann 1984) als kommunikatives System. Mit diesem inneren Bild (Kapitän-in und Teammitglieder) kann es sich selbstbezüglich bei jeder Neuzusammensetzung neu konstituieren. Im Idealfall werden gemeinsam die Teamerfahrungen reflektiert und wird daraus für folgende Kooperationen gelernt – als Organisation, als Team und als individuelle Führungskraft.

Um das Team in den unterschiedlichen Phasen im Flow zu halten, ist ein bewusstes Oszillieren zwischen Top-down-Steuerung (externe Rahmensetzungen, Krisenkommunikation) und Teamsteuerung (Selbstbezüglichkeit und Inspiration) notwendig. Kapitän-innen und Topteams brauchen Bewusstheit für unterschiedliche Teamphasen, Strukturen, Führungskulturen und Machtordnungen, denn Top-down- und Teamkommunikation auf Augenhöhe verhalten sich wie Feuer und Wasser zueinander (Spindler 2022). Ob das Oszillieren als Manipulation oder Notwendigkeit wahrgenommen wird, hängt von der bewussten Kommunikation über die Nützlichkeit in der Situation ab: vom Reden über diese unterschiedlichen Machtordnungen. Die Kommunikationsherausforderung ist die Differenzierung: Standard (hierarchisches System, Notfallszenario) oder intuitiv-kreatives, teamorientiertes Entwickeln. Die Grenzen sind in der Praxis oft fließend.

Ein Beispiel: Alle Leiter-innen der Business Units geben Einschätzungen und Handlungsempfehlung ab, dann

- entscheidet entweder der Kapitän oder die Kapitänin und gibt die Marschrichtung vor, oder
- alle im Team beraten, entscheiden gemeinsam und gleichberechtigt.

Vorgabe und kreative Entwicklung werden aktiv nebeneinander gelebt und bewusst genutzt. Einerseits braucht es Ausrichtung (rasche und mutige Entscheidungen) durch den oder die Kapitän-in. Andererseits kann er-oder sie nur gemeinsam mit der Topcrew kreative Lösungen entwickeln, weil diese das Know-how hat.

Definition 3: Hochleistungsteams oszillieren in der Praxis zwischen unterschiedlichen Führungs- und Steuerungskonzeptionen. Die Teammitglieder wissen, wann einsam und wann gemeinsam entschieden wird.

13.3.2 Fortwährende Erneuerung bei ruhiger See und im Auge des Orkans

Die innere Ruhe will geübt sein, um bei stürmischer See handlungsfähig zu bleiben. In unserer Beratungs- und Führungspraxis haben wir die Erfahrung gemacht, dass in Unternehmen Erneuerungsphasen aus drei Gründen nicht stattfinden:

- Eine Krise wird als einmalige Sache abgetan, und es wird versucht, die Krise irgendwie zu überleben.
- Ruhezeiten werden nicht als Potenzial zur Erneuerung genutzt und deswegen eingespart.
- Das Team hat nicht gelernt, sich zur Höchstleistung aufzuschwingen, ist nach einer Krise erschöpft und braucht die Ruhephasen, um sich wieder zu stabilisieren und zu erholen.

Innehalten ermöglicht positiv-emotionale Erneuerung (Kahneman 2011; Spindler 2022). Bei sprichwörtlich ruhiger See ist reflektiertes gemeinsames Lernen im Team angesagt. Wie kam es dazu, dass die Information (siehe etwa das Beispiel Vernetzungsanforderung oben) nicht weitergegeben wurde? Was können wir daraus lernen? Was brauchen wir, und was wollen wir für die Zukunft vereinbaren? Wichtig für das kollektive Lernen ist eine Fehlerkultur: Alles darf unzensiert ausgesprochen werden. Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen so die Kulturvorgabe des Kapitäns oder Kapitänin, sind ein No-Go – sie führen zu Stagnation und reduzieren die Leistung. Innehalten bedeutet: Stress wird reduziert, es kehrt emotionale Ruhe ein, mehr Offenheit für Unbekanntes wird möglich. In diesen kognitiv-emotionalen Reflexionsphasen werden auch neue Teammitglieder integriert. Sie lernen gemeinsam mit den anderen und beginnen rasch, sich in die Kultur einzuleben, weil sie hautnah an den brennenden Themen dran sind. Ihre Einschätzung ist wertvoll. Es ist Training on the Job, das psychologische Sicherheit (Kap. 2 von *Csar & Vater*) erfordert. So wird an der Lernkultur der Perfektionierung des Hochleistungsteams kollektiv emotional gearbeitet.

Alles, was das Topteam verarbeiten und emotional halten kann, kann am Schiff gelebt werden. Auszeiten für Reflexion in ruhigen Zeiten sind unerlässlich für ein Hochleistungsteam, weil dadurch die Selbsterneuerungsfähigkeit weiterentwickelt wird. Die kreative Zusammenarbeit in der nächsten Krise wird dadurch besser. Dies ist ein fortwährender Erneuerungsprozess zwischen Chaos und Ord-

nung (Abb. 13.6), der Nachhaltigkeit für die Höchstleistung sicherstellt.

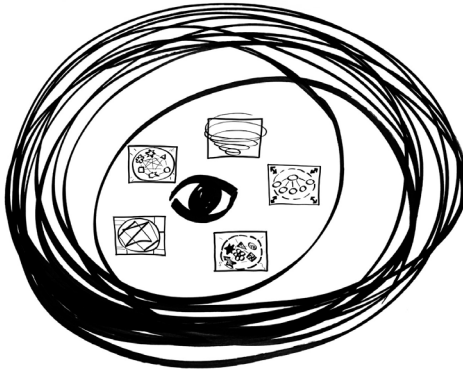


Abb. 13.6: Erneuerung im Auge des Orkans

Bei der nächsten Krise kann dann mit Ruhe und Klarheit aus dem Auge des Orkans navigiert werden. Ein emotional-kultureller Erfolgsindikator für Hochleistungsteams ist die Stimmung in den täglichen Briefings. Sie werden idealerweise als positiv, nützlich, kurzweilig, fruchtbringend und essenziell für die Arbeit im Sinne der Gesamtorganisation erlebt. Auch dann, wenn Krisen aufkommen und die emotionalen Wellen in der Gesamtorganisation hochgehen.

Die Kultur des Lernens und der lebendig-klaren Kooperation hängt erstens davon ab, ob Kapitän-innen Lernen internalisiert haben, zweitens davon, ob sie es von ihren Teams einfordern, und drittens davon, ob sie prozessorientiert unterstützen können. Denn Topführungskräfte ermöglicht Topteams diese Erneuerung – oder nicht. Sie

- bleiben »im Auge des Orkans« in der bewussten Selbstwahrnehmung und können dadurch auch in stürmischen Zeiten die Intuition nutzen
- stellen maßgeschneiderte Bearbeitungsräume zur Verfügung: Meetings mit der entsprechenden Architektur (wozu, wer und in welcher Form) und im Rahmen eines angemessenen Designs (Prozess)
- laden zur kollektiven Teamreflexion ein, damit das Team auch in der Perspektive das Gesamtbild erweitern kann

- sind Vorbild beim Innehalten, vor allem, wenn andere Stress verspüren.

Definition 4: Hochleistungsteams haben eine Kultur der kollektiven, entwicklungsoffenen Zuversicht, die das Individuum in die Verantwortung nimmt und das Teamkollektiv als Lernrückhalt erlebbar macht. Die Kulturdynamik wird bewusst gesteuert.

13.3.3 Topführungskräfte sind im Alltag haltend, lernorientiert und integrierend

Ob die standardisierten Top-down-Vorgaben mit Leben erfüllt werden, hängt zuallererst von der Topführung ab. Diese braucht eine zuversichtliche Vorstellung, ein professionelles und emotionales inneres Bild der gelungenen Teamkooperation. Dies erfordert:

- *klare Vorgaben* nach dem Muster: »Solange ich verantwortlich bin, gilt ...«. Beispiele: in der Krise die Probleme sofort an die richtige Stelle kommunizieren, Lösungen nicht im Alleingang suchen, der Intuition vertrauen, null Toleranz gegenüber Schuldzuweisungen an andere, selbst Verantwortung übernehmen. Den Teammitgliedern wird durch klare Teamkulturvorgaben Erstorientierung gegeben. Oberstes Credo der Teamkultur: Fehler dürfen gemacht werden, sie sind unser gemeinsames Teamentwicklungspotenzial. Kapitän-innen müssen verständliche und allgemeingültige Prinzipien der Fehlerkultur vermitteln, etwa: »Fehler befördern das Lernen.«
- *Investition in individuelles und gemeinsames Lernen*. Beispiel: Wenn die Kapitän-in während eines Anlegemanövers von der navigierenden Person spontan die Steuerung wieder übernimmt, interpretiert sie das nicht als Versagen, sondern verwandelt es in Lernen. Unmittelbar danach wird gemeinsam besprochen, welche Faktoren bedacht worden sind und im Optimalfall bedacht werden sollten, damit das Anlegemanöver bestmöglich bewerkstelligt wird.
- *Vorbildwirkung*: Kapitän-innen sind Vorbilder für Zugänglichkeit im Falle von Fehlern und für die Kontaktaufnahme zum Zwecke von Verbesserungen. Die Verbindung zwischen den Menschen im Team wird hergestellt, wenn diese wahrnehmen, dass Kapitän-innen stets erreichbar und ansprechbar sind. Das

zeigt sich z. B. nach jeder Krise (etwa einem Orkan), wenn die Situation gemeinsam reflexiv betrachtet wird. Kapitän-innen sind auch Vorbild in der professionellen Grenzziehung, etwa gegen eine Kultur der Schuldzuweisungen, damit die Aufgabe gut erledigt werden kann.

13.4 Zusammenfassung: Hochleistungsteams im Auge des Orkans

Eine hohe Fluktuation in Teams wird üblicherweise als hinderlich erlebt. Aus den Teamentwicklungserfahrungen der Schifffahrt können wir lernen, welche Rahmensetzungen und Erneuerungsfähigkeiten erforderlich sind, um Fluktuation der Teammitglieder als Chance für Höchstleistung zu nutzen:

- Die Topführungskraft gibt so viele Vorgaben wie notwendig, damit die Mitglieder sich orientieren können; und sie gibt so wenige Vorgaben wie möglich, damit das Team Eigenständigkeit und Verantwortungsfähigkeit erlangen kann.
- Das Verständnis des Topmanagementteams als Kondensationspunkt des Gesamtunternehmens ist essenziell. Die komplexe Gesamtheit des Unternehmens wird durch das Topmanagementsystem vernetzt, balanciert und erneuert.
- Das Topmanagementteam schafft Bewusstheit für unterschiedliche Struktur-, Macht- und Führungskonzepte (Hierarchie und Team).
- Will die Topführungskraft die Teamkohäsion fortwährend erneuern, ist dafür unseres Erachtens ein Teamentwicklungstraining on the Job die beste Wahl.
- Lebt die Topführungskraft eine Kultur der Klarheit und Direktheit vor, fordert diese ein und begleitet sie gut, dann werden Probleme direkt an- und ausgesprochen.
- Installiert die Topführungskraft Erneuerungsarchitektur und -prozess, ermöglicht sie Lernfähigkeit und kognitiv-emotionale Stabilität (auch im Auge des Orkans).

Nicht in jedem Unternehmen und nicht immer ist ein Hochleistungsteam erforderlich. Jedoch sind Hochleistungsteams mit zunehmendem KI-Einsatz für Unternehmen als Bewusstseins-, Koope-

rations- und Steuerungssysteme zur Potenzialerweiterung und Zukunftsgestaltung unerlässlich. So können menschliche Expertise und Technik ko-kreativ wirksam werden.

Literatur

- Abror, A. a. D. Patrisia (2020): Psychological safety and organisational performance: A systematic literature review. *Personality and Social Psychology Review* 16: 7–21.
- Adorno, T. W. (1955/1973): Zum Verhältnis von Soziologie und Psychologie. In: J. Habermas, D. Henrich u. J. Taubes (Hrsg.): Theodor W. Adorno. Aufsätze zur Gesellschaftstheorie und Methodologie. Frankfurt a.M. (Suhrkamp), S.7–54.
- Ahlemeyer, H. u. R. Königswieser (1998): Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Frankfurt a.M. (Gabler).
- Amann, A. (2003): Vergemeinschaftungsmuster – Zugehörigkeit und Individualisierung im gruppendynamischen Raum. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 39 (3): 201–219.
- Amann, A. (2004): Gruppendynamik als reflexive Vergemeinschaftung. In: K. Antons, A. Amann, G. Clausen, O. König u. K. Schattenhofer (Hrsg.): Gruppenprozesse verstehen. Gruppendynamische Forschung und Praxis. Frankfurt a. M. (Springer VS), 2. Aufl., S. 28–38.
- Antons, K. u. M. Stütze-Hebel (Hrsg.) (2015): Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie. Heidelberg (Carl-Auer).
- Applied Improvisation Network (o. J.): Benefits of applied improvisation. Collaboration, confidence & creation. Verfügbar unter: https://www.applied-improvisationnetwork.org/index.php?option=com_content&view=article&id=34:what-is-applied-improvisation&catid=20:site-content&Itemid=125 [10.03.2022].
- Arendt, H. (1958/1998): The human condition. Chicago (University of Chicago Press) [dt. (1960): Vita activa oder Vom tätigen Leben. Stuttgart (Kohlhammer).]
- Arendt, H. (1960/1981): Vita activa oder vom täglichen Leben. München/Zürich (Piper).
- Arendt, H. (1970/1996): Macht und Gewalt. München/Zürich (Piper).
- Arima, A., A. O. Konaré, C. Lindberg a. S. Rockefeller (eds.) (2005): United nations decade of education for sustainable development 2005–2014. Draft International Implementation Scheme. Paris (UNESCO).
- Aristoteles (1983): Nikomachische Ethik. Stuttgart (Reclam).
- Bachmann, G. (2013): Exzellentiokratie und Unbildung (im Standardblog »Uni 2020 am 22.05.2013). Verfügbar unter: <https://www.derstandard.at/story/1363711795621/exzellentiokratie-und-unbildung> [14.02.2023].
- Bachmann, T. u. H. Möller (2021): Psychologische Sicherheit als Voraussetzung für Innovativität und Flexibilität in Teams und Organisationen. *Organisationsberatung. Supervision. Coaching* 28 (3): 299–302.

- Baecker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt a.M. (Suhrkamp).
- Baecker, D. (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt a.M. (Suhrkamp).
- Baecker, D. (2009): Organisation als temporale Form: Ein Ausblick. In: R. Wimmer, J. O. Meissner u. P. Wolf (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf. Heidelberg (Carl-Auer), 2. Aufl. 2014, S. 258–288.
- Baecker, D. (2010): Wie in einer Krise die Gesellschaft funktioniert. *Revue für posttherisches Management, Systemische Risiken* (7): 30–43.
- Baecker, D. (2011): Intelligenz aus Nichtwissen. *Wirtschaftswoche* 52: 40–43.
- Baecker, D. (2017): Agilität, Hierarchie und Management. Eine Verallgemeinerung. Universität Witten/Herdecke, unveröffentl. Text; März 2017.
- Bammé, A. (2004): Science wars. Von der akademischen zur postakademischen Wissenschaft. Frankfurt a.M. (Campus).
- Bammé, A. (2013): Von der Repräsentation zur Intervention. Variationen über John Dewey. Marburg (Metropolis).
- Barachini, F. a. C. Stary (2022): From digital twins to digital selves and beyond. Cham (Springer Nature Switzerland).
- Battilana, J. a. S. Dorado (2010): Building sustainable hybrid organisations. The case of commercial microfinance organisations. *Academy of Management Journal* 53 (6): 1419–1440.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a.M. (Suhrkamp).
- Bendl, R., E. Hanappi-Egger u. R. Hofmann (Hrsg.) (2012): Diversität und Diversitätsmanagement. Stuttgart (UTB).
- Benne, K. D. (1972): Die Geschichte der Trainingsgruppe im Laboratorium. In: L. P. Bradford, J. R. Gibb u. K. D. Benne (Hrsg.): Gruppen-Training. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode. Stuttgart (Klett), S. 95–156.
- Benne, K. D., L. P. Bradford u. R. Lippitt (1964): Die Laboratoriumsmethode. In: L. P. Bradford, J. R. Gibb u. K. D. Benne (Hrsg.): Gruppen-Training. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode. Stuttgart (Klett), S. 35–67.
- Bennis, W. G. (1972): Entwicklungsmuster der T-Gruppe. In: L. B. Bradford, J. R. Gibb u. K. D. Benne (Hrsg.): Gruppen-Training. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode. Stuttgart (Klett), S. 270–300.
- Bergmann, F. (2004): Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiburg (Arbor).
- Bloch, E. (1959/1974): Das Prinzip Hoffnung. Frankfurt a.M. (Suhrkamp).
- Bloch, E. (1999): Naturrecht und menschliche Würde. Frankfurt a.M. (Suhrkamp).
- Blumenberg, H. (1998): Begriffe in Geschichten. Frankfurt a.M. (Suhrkamp).
- Böhme, G. (1978): Alternativen der Wissenschaft. Frankfurt a.M. (Suhrkamp).
- Bohnsack, F. (2005): John Dewey. Ein pädagogisches Porträt. Weinheim/Basel (Beltz).
- Bostrom, N. (2017): Superintelligence, paths, dangers, strategies. Oxford (Oxford University Press), 3rd ed.

- Bourdieu, P. (2020): *Habitus und Praxis. Schriften zur kollektiven Anthropologie* 2. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Bradford, L. P., J. R. Gibb a. K. D. Benne (eds.) (1964): *T-group theory and laboratory method. Innovation in re-education*. New York (Wiley) [dt. (1972): *Gruppen-Training. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode*. Stuttgart (Klett).]
- Bradford, L. P., J. R. Gibb u. K. D. Benne (Hrsg.) (1972): *Gruppen-Training. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethode*. Stuttgart (Klett). [Orig. (1964): *T-Group theory and laboratory method. Innovation in re-education*. New York (Wiley).]
- Brückner, F. u. F. von Ameln (2016): Agilität. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* (GIO) 47: 383–386.
- Buchinger, K. (2008a): Teamarbeit und der Nutzen der Gruppendynamik für heutige Organisation. In: P. Heintel (Hrsg.): *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen*. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften), 2. Aufl., S. 92–125.
- Buchinger, K. (2008b): Interkulturelle Arbeit und Kommunikation – Gibt es das? *Gruppendynamik. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie* 39 (1): 7–15.
- Bunders, J. F. G., J. E. W. Broerse, F. Keil, Ch. Pohl, R. W. Scholz a. B. M. Zweckhorst (2010): How can transdisciplinary research contribute to knowledge democracy? In: R. J. Veld (ed.): *Knowledge democracy-consequences for science, politics and media*. Heidelberg (Springer), pp. 125–152.
- Chambers, J., C. Wyborn, N. L. Klenk, M. Ryan, A. Serban, N. J. Bennett, R. Brennan, L. Charli-Joseph, M. E. Fernández-Giménez, K. A. Galvin, B. E. Goldstein, T. Haller, R. Hill, C. Munera, J. L. Nel, H. Österblom, R. S. Reid, M. Riechers, M. Spierenburg, M. Tengö, R. Rondeau (2022): Co-productive agility and four collaborative pathways to sustainability transformations. *Global Environmental Change* 72. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2021.102422>.
- Cheung-Judge, M. Y. (2001): The self as an instrument – A cornerstone for the future of OD. *OD Practitioner* 33 (3): 11–16.
- Chevalier, J. M. a. D. Buckels (2019): *Participatory action research theory and methods for engaged inquiry*. London/New York (Routledge), 2nd ed.
- Chomsky, N. u. M. Waterstone (2022): *Konsequenzen des Kapitalismus. Der lange Weg von der Unzufriedenheit zum Widerstand*. Frankfurt a. M. (Westend).
- Ciampi, L. (1991): Affects as central organising and integrating factors. A new psycho-social / biological model of the psyche. *British Journal of Psychiatry* 159 (1): 97–105.
- Ciampi, L. (1997a): *Die emotionalen Grundlagen des Denkens*. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Ciampi, L. (1997b): *Zu den affektiven Grundlagen des Denkens. System Familie* (10): 128–134.
- Ciampi, L. (2001): Affektlogik, affektive Kommunikation und Pädagogik. In: E. Unterweger u. V. Zimprich (Hrsg.): *Braucht die Schule Psychotherapie? Die Emotionalisierung der Schule von morgen*. Wien (Orac), S. 62–70.

- Ciampi, L. (2005): Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), 3. Aufl.
- Ciampi, L. (2007): Gefühle, Affekte, Affektlogik. Wien (Picus), 2. Aufl.
- Claessens, D. (1977/1995): Gruppe und Gruppenverbände. Systematische Einführung in die Folgen von Vergesellschaftung. Darmstadt (Wissenschaftliche Buchgesellschaft) / Hamburg (Dr. Kovac).
- Clausen, G. (2021): Konfrontieren mit dem, was sie am wenigsten sehen können – zur Bedeutung gruppenbezogener Intervention. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 52 (3): 505–514.
- Claußen, J. (2015): Was lernt man in Trainingsgruppen? Auswirkungen erfahrungsorientierter Lernsettings auf die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 47 (1): 99. DOI: 10.1007/s11612-015-0295-1.
- Cook-Greiter, S. R. (2000): Mature ego development: A gateway to ego transcendence? *Journal of Adult Development* (7): 227–240.
- Csar, M. (2018): Organisationen im Umbruch: Zur Aktualität gruppendynamischen Lernens in der Ausbildung von Mitarbeiter*innen der Zukunft. In: Forschungsforum der österreichischen Fachhochschulen (FFH) (Hrsg.): FFH Open Access Repository: 12. Forschungsforum der (Tagungsband 2018, Salzburg). Verfügbar unter: <http://ffhoarep.fh-ooe.at/bitstream/123456789/1159/1/FFH2018-T3-12-01.pdf> [30.03.2023].
- Csar, M. (2020): Agilität als Ziel von Veränderungsprozessen? Über Sinn und Unsinn in der Einführung von Agilität in Organisationen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 51 (4): 391–401.
- Csar, M. (2022): Gruppendynamische Beobachtungen: Unterschiede in virtuellen Gruppen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 53 (1): 27–37. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00614-5>.
- Csikszentmihályi, M. (1988): The flow experience and human psychology. In: M. Csikszentmihályi (ed.): Optimal experience: psychological studies of flow in consciousness. Cambridge (University Press), pp. 15–35.
- Csikszentmihályi, M. a. I. Csikszentmihályi (eds.) (1988): Optimal experience. Psychological studies of flow in consciousness. Cambridge (Cambridge University Press). DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511621956>.
- Däumling, A. M. (1968): Sensitivity Training. In: O. König (Hrsg.): Gruppendynamik. Geschichte, Theorien, Methoden, Anwendungen, Ausbildung. München (Profil), 5. Aufl., S. 18–39.
- Devereux, G. (1998): Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften. Frankfurt a. M. (Suhrkamp), 4. Aufl.
- Dewey, J. (1910/1997): How we think. Mineola (Dover).
- Dewey, J. (1916): Demokratie und Erziehung. Eine Einleitung in die philosophische Pädagogik. In: J. Oelkers (Hrsg.) (1993): John Dewey. Demokratie und Erziehung. Weinheim/Basel (Beltz), S. 11–469.

- Dewey, J. (1917/2004): Erfahrung, Erkenntnis und Wert. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Dewey, J. (1919–1920/2019): Sozialphilosophie. Vorlesungen in China 1919/20. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Dewey, J. (1929/2001): Die Suche nach Gewißheit. Eine Untersuchung des Verhältnisses von Erkenntnis und Handeln. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Dewey, J. (1934/2016): Kunst als Erfahrung. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Drucker, P. (2002): Managing the next society. New York (Truman Trolly).
- Duhigg, C. (2016): What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, Ausgabe vom 25.02. 2016, pp. 20 ff. Verfügbar unter: <https://bit.ly/duhigg2016> [03.09.2021].
- Edmondson, A. C. (1999): Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* 44 (2): 350–383.
- Edmondson, A. C. (2008): The competitive imperative of learning. *Harvard Business Review* 86 (7/8): 60–67.
- Edmondson, A. C. (2020): Die angstfreie Organisation. München (Vahlen).
- Edmondson, A. C. u. M. Kauschke (2020): Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. München (Vahlen).
- Ehrenfels, C. von (1890): Über Gestaltqualitäten. *Vierteljahresschrift für wissenschaftliche Philosophie* (14): 249–292.
- English, A. (2005): Negativität der Erfahrung, Pragmatismus und die Grundstruktur des Lernens. Erziehungswissenschaftliche Reflexionen zur Bedeutung des Pragmatismus von Peirce, James und Mead für Deweys Theorie der reflective experience. In: D. Benner (Hrsg.): Erziehung – Bildung – Negativität. Weinheim/Basel (Beltz), S. 49–61.
- English, A. (2008): Wo doing aufhört und learning anfängt. John Dewey über Lernen und die Negativität in Erfahrung und Denken. In: K. Mitgutsch, E. Sattler, K. Westphal u. I. M. Breinbauer (Hrsg.): Dem Lernen auf der Spur. Die pädagogische Perspektive. Stuttgart (Klett-Cotta), S. 145–158.
- Eringa, R., K. Bittner a. L. Bonnema (2022): The professional agile leader. Growing mature agile teams and organizations. Hoboken (Addison-Wesley).
- Finetti, M. u. A. Himmelrath (1999): Der Sündenfall. Betrug und Fälschung in der deutschen Wissenschaft. Stuttgart (Raabe).
- Fink, F. u. M. Möller (2018): Purpose Driven Organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Stuttgart (Schäffer-Poeschel).
- Forsyth, D. a. J. Burnette (2010): Group processes. In: R. A. Couto (ed.): Political and civic leadership. Thousand Oaks (Sage), pp. 781–789.
- Frankl, V. ([1972] 1997): Der Wille zum Sinn. Frankfurt a. M. (Piper), 4. Aufl.
- Freud, S. (2000): Fragen der Gesellschaft, Ursprünge der Religion. Studienausgabe. Frankfurt a. M. (Fischer).
- Gebser, J. (1986): The ever-present origin. Athens, OH (University Press).
- Gibbons, M., C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott a. M. Trow (1994): The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies. Thousand Oaks (SAGE).

- Gilligan, C. (1982): In a different voice: psychological theory and women's development. Cambridge, MA (Harvard University Press).
- Göhlich, M. (2014): Aus Erfahrung lernen. In: M. Göhlich, C. Wulf u. J. Zirfas (Hrsg.): Pädagogische Theorien des Lernens. Weinheim/Basel (Beltz), 2. Aufl., S. 191–202.
- Goller, I. u. T. Laufer (2018): Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Wiesbaden (Springer Gabler).
- Grossmann, R., G. Bauer u. K. Scala (2015): Einführung in die systemische Organisationsentwicklung. Heidelberg (Carl-Auer), 2. Aufl. 2021.
- Habermas, J. (1985): Die neue Unübersichtlichkeit. Kleine Politische Schriften V. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Hackl, B., M. Wagner, L. Attmer u. D. Baumann (2017): New Work. Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden (Springer Gabler). DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>.
- Halder, M. u. N. Halder-Schüssel (2022): Der Weg zum autonomen Team. *Hernsteiner* 2: 8–9. Verfügbar unter: https://www.hernstein.at/fileadmin/user_upload/Hernsteiner/Hernsteiner_2-2022.pdf [13.03.2023].
- Halder-Schüssel, N. (2016) Nützliche Führung. Was Führungskräfte von einer gruppendynamischen Trainingsgruppe (T-Gruppe) lernen können. *PersonalEntwickeln* 204 Erg.-Lieferung 6.160: 4–24. Verfügbar unter: https://www.hernstein.at/fileadmin/user_upload/Blog_pdf-Dateien/Nuetzliche-Fuehrung_Nina-Halder-Schuessel.pdf [13.03.2023].
- Hegel, G. W. F. (1986): Phänomenologie des Geistes. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Heintel, P. (Hrsg.) (1974): Das ist Gruppendynamik. Eine Einführung in Bedeutung, Funktion und Anwendbarkeit. München (Heyne).
- Heintel, P. (1995): Götterdämmerung. Der Abschied von herkömmlichen Machbarkeitsillusionen. In: R. Grossmann, E. E. Krainz u. M. Oswald (Hrsg.): Veränderung in Organisationen. Wiesbaden (Springer Gabler), S. 273–292. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-663-11716-2_21.
- Heintel, P. (2003): Interventionsforschung. In: E. Schmidt (Hrsg.): Interventionswissenschaft – Interventionsforschung. Erörterungen zu einer Prozesswissenschaft vor Ort. Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung. Bd. 2. Klagenfurt (Alpen-Adria-Universität), S. 21–25.
- Heintel, P. (2005): Zur Grundaxiomatik der Interventionsforschung. In: P. Heintel, L. Krainer u. C. Paul-Horn (Hrsg.): WBI Klagenfurter Beiträge zur Interventionsforschung (Bd. 1). Klagenfurt (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt), S. 1–152.
- Heintel, P. (2006a): Über drei Paradoxien der T-Gruppe: Agieren versus Analysieren, Gefühl versus Begriff, Intensität versus Ende. In: P. Heintel (Hrsg.): betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Wiesbaden (Springer VS), S. 191–250.
- Heintel, P. (2006b): Das Klagenfurter Prozessethische Beratungsmodell. In: P. Heintel, L. Krainer u. M. Ukowitz (Hrsg.): Beratung und Ethik. Praxis, Modelle, Dimensionen. Berlin (Leutner), S. 196–243.

- Heintel, P. (Hrsg.) (2006c): betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Wiesbaden (Springer VS).
- Heintel, P. (2008): Über die drei Paradoxien der T-Gruppe: Agieren versus Analysieren. Gefühl versus Begriff. Intensität versus Ende. In: P. Heintel (Hrsg.): betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften), 2. Aufl., S. 191–250.
- Heintel, P. u. E. Krainz (1988): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis. Wiesbaden (Gabler).
- Heintel, P. u. E. E. Krainz (2011): Projektmanagement. Hierarchiekrisis, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung. Wiesbaden (Gabler), 5. Aufl.
- Heintel, P. u. E. E. Krainz (2015): Projektmanagement. Hierarchiekrisis, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung. Heidelberg (Springer Gabler), 6. Aufl.
- Heintel, P. u. R. E. Lerchster (2019): Interventionsforschung in ihrer Beziehung zur Transzendentalphilosophie. In: M. Ukowitz u. R. Hübner (Hrsg.): Wege der Vermittlung. Intervention – Partizipation (Interventionsforschung, Bd. 3). Wiesbaden (Springer), S. 27–58.
- Herdman-Baker, E. a. N. Wallis (2016): Imperfect beauty: Hierarchy and fluidity in leadership development. Challenging organizations and society. *Reflective Hybrids* 5 (1): 886–889.
- Heron, J. (1971): Experience and method: An inquiry into the concept of experiential research. Human Potential Research Project. Centre for Adult Education, University of Surrey.
- Highhouse, S. (2002): A history of the T-group and its early applications in management development. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 6 (4): 277–290.
- Hill, A. a. H. Katz (2021): Adult development: Its role in the leadership journey. Transpersonal leadership Series: White paper seven. Routledge (Taylor & Francis Group). Weitere Informationen unter: <https://www.leadershapeglobal.com/white-papers#Adult> [30.07.2022].
- Hirn, L. (2020): Wer braucht Superhelden? Was wirklich nicht notwendig ist, um unsere Welt zu retten. Graz/Wien (Molden).
- Hoblitz, A. (2015): Flow. Die motivationale Wirkung von Serious Games im Schulunterricht. In: A. Hoblitz (Hrsg.): Spielend Lernen im Flow. Die motivationale Wirkung von Serious Games im Schulunterricht. Wiesbaden (Springer VS), S. 111–142. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-11376-6_5.
- Holzer, C. (2022): Leidenschaft schafft Arbeitskraft. Verfügbar unter: <https://hotelkit.net/de/blog/humans-of-hotelkit/leidenschaft-schafft-arbeitskraft/> [10.05.2022].
- Hradil, S. (2002): Vom Wandel des Wertewandels – Die Individualisierung und eine ihrer Gegenbewegungen. In: W. Glatzer, R. Habich u. K. U. Mayer (Hrsg.): Sozialer Wandel und gesellschaftliche Dauerbeobachtung. Opladen (Leske und Budrich), S. 31–47.
- Huntington, S. P. (2002): Kampf der Kulturen. München (Goldmann), 6. Aufl.
- Illouz, E., L. Williams, D. Staunaes u. C. Steyaert (2012): Feel it. Das Management der Emotionen. In: J. Metelmann u. T. Beyes (Hrsg.): Die Macht der

- Gefühle. Emotionen in Management, Organisation und Kultur. Baden-Baden (Berlin Univ. Press), S. 23–56.
- Jahn, S., D. J. Lang, J. Kahle a. M. Bergmann (2022): Demarcating transdisciplinary research in sustainability science – Five clusters of research modes based on evidence from 59 research projects. *Sustainable Development* 30: 343–357.
- Janes, A. (2010): Wie Sie Mitarbeiter in Expertenorganisationen führen. In: Conecta (Hrsg.): Führung leben. Praktische Beispiele – praktische Tipps – praktische Theorie. Heidelberg (Carl-Auer), S. 249–277.
- Janes, A. u. K. Prammer (2021): Kontextuelle Organisationsberatung. Theorien, Methoden, Instrumente, Fallbeispiele aus der Wiener Schule. Heidelberg (Carl-Auer).
- Janes, A., K. Prammer u. M. Schulte-Derne (2001): Transformations-Management. Organisationen von Innen verändern. Wien/New York (Springer).
- Janis, I. L. (1972): Victims of groupthink. New York (Houghton Mifflin).
- Joas, H. (1996): Die Kreativität des Handelns. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Kahneman, D. (2011): Thinking, fast and slow. London (Macmillan).
- Kant, I. (1783/1977): Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? In: W. Weischedel (Hrsg.): Immanuel Kant, Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik 1. Frankfurt a. M. (Suhrkamp), S. 51–61.
- Kant, I. (1784/1977): Idee zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht. In: W. Weischedel (Hrsg.): Immanuel Kant, Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik 1. Frankfurt a. M. (Suhrkamp), S. 32–50.
- Kant, I. (1797): Die Metaphysik der Sitten. In: ders. (1968): Kants Werke. Akademie Textausgabe 1907, Bd. 6. Berlin (de Gruyter), S. 203–492.
- Kant, I. (1977): Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik 1. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Kapuscinski, R. (2008): Der Andere. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Karpman, S. (1968): Fairy tales and script drama analysis. *Transactional Analysis Bulletin* 26 (7): 39–43.
- Kerschreiter, R. (2003): Informationsaustausch bei Entscheidungsprozessen. In: S. Stumpf u. A. Thomas (Hrsg.): Teamarbeit und Teamentwicklung. Göttingen/Bern/Toronto/Seattle (Hogrefe).
- Kieserling, A. (1994): Interaktion in Organisationen. In: K. Dammann, D. Grunow u. K. P. Japp (Hrsg.): Die Verwaltung des politischen Systems. Opladen (Westdeutscher Verlag), S. 168–182.
- Kieserling, A. (1999): Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Kleinginna, P. R. a. A. Kleinginna (1981): A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion* 5 (3): 345–379.
- Koemeda-Lutz, M. (2009): Intelligente Emotionalität. Vom Umgang mit unseren Gefühlen. Stuttgart (Kohlhammer).

- Kohlberg, L. (1981): The philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice. San Francisco (Harper & Row).
- Kohn, B. (2021): Kurt Lewin – Feldtheorie und Gruppendynamik. radioWissen, Sendung vom 26.11.2021, Bayern 2.
- Kolbe, M. u. B. Grande (2016): »Speaking Up« statt tödlichem Schweigen im Krankenhaus. Die entscheidende Rolle der Gruppenprozesse und Organisationskultur. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 47 (4): 299–312.
- König, O. u. K. Schattenhofer (2012): Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg (Carl-Auer).
- König, O. u. K. Schattenhofer (2020): Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg (Carl-Auer), 10. Aufl.
- Königswieser, R. (1985): Die Auswirkung schockierender Nachrichten. Psychische Bewältigungsmechanismen und Methoden der Überbringung. *Die Betriebswirtschaft* (5): 51–61.
- Königswieser, R. (2006): Reflexion als Sprungbrett. In: P. Heintel (Hrsg.): betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Wiesbaden (Springer VS), S. 69–80.
- Königswieser, R. (2008): Reflexion als Sprungbrett. In: P. Heintel (Hrsg.): betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Wiesbaden (Springer VS), 2. Aufl., S. 69–80.
- Königswieser, U., L. Burmeister u. M. Keil (2012): Komplementärberatung in der Praxis: Schnelle Optimierung bei nachhaltiger Entwicklung. Stuttgart (Schäffer-Poeschel).
- Königswieser, R. u. A. Exner (1999): Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart (Klett-Cotta), 4. Aufl.
- Königswieser, R. u. A. Exner (2019): Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 9. Aufl.
- Königswieser, R. u. M. Hillebrand (2019): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg (Carl-Auer), 10. Aufl.
- Königswieser, R., F. B. Simon u. R. Wimmer (2013): Back to the roots? Die neue Aktualität der (systemischen) Gruppendynamik. *Organisationsentwicklung* (1): 65–73.
- Königswieser, R., E. Sonuc u. J. Gebhardt (Hrsg.) (2015): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how. Stuttgart (Klett-Cotta), 4. Aufl.
- Krainer, L. u. P. Heintel (2010): Prozessethik. Zur Organisation ethischer Entscheidungsprozesse. Wiesbaden (Springer VS).
- Krainer, L. u. R. E. Lerchster (Hrsg.) (2012): Paradigmen, Methoden, Reflexionen (Interventionsforschung, Bd. 1). Wiesbaden (Springer).
- Krainer, L. u. R. E. Lerchster (2015): Management von transdisziplinären Forschungsprojekten im Spannungsfeld von Rollenflexibilität, Aufgabenvielfalt und mehrdimensionalen Kompetenzanforderungen. *Forschung. Politik – Strategie – Management* (3+4): 89–99.

- Krainz, E. E. (1990): Alter Wein in neuen Schläuchen? Zum Verhältnis von Gruppendynamik und Systemtheorie. *Gruppendynamik. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie* 1: 29–43.
- Krainz, E. E. (2005): Erfahrungslernen in Laboratoriumssettings. In: G. Falk, P. Heintel u. E. E. Krainz (Hrsg.): *Handbuch Mediation und Konfliktmanagement*. Wiesbaden (Springer VS), S. 311–326.
- Krainz, E. E. (2008): Gruppendynamik als Wissenschaft. In: P. Heintel (Hrsg.): *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen*. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften), 2. Aufl., S. 7–28.
- Krainz, E. E. (2009): Ende des Disziplinären? In: R.-C. Hanschitz, E. Schmidt u. G. Schwarz (Hrsg.): *Transdisziplinarität in Forschung und Praxis. Chancen und Risiken partizipativer Prozesse*. Wiesbaden (Springer VS), S. 7–14.
- Krainz, E. E. (2010): Gruppendynamik an der Universität Klagenfurt – Streiflichter vom langen Marsch durch die Institution. In: B. Pesendorfer (Hrsg.): *Wissenschaft – Freiheit – Konsens (Festschrift Gerhard Schwarz zum 70. Geburtstag)*. Wien (Löcker), S. 225–245.
- Krainz, E. E. (2013): Zur aktuellen Situation der Gruppendynamik als Wissenschaft und als Praxis. *supervision – Mensch. Arbeit. Organisation. Zeitschrift für Beraterinnen und Berater* 31 (2): 37–41.
- Krainz, E. E. (2021): Vorwort. In: I. Paul-Horn u. T. Rabl (Hrsg.): *Forschung, die eingreift*. Wiesbaden (Springer), S. V–XXI.
- Krainz, E. E. (2022): Die Verschiedenheit der Menschen. Eine Kommentierung aus gruppensystemischer Sicht. *supervision – Mensch. Arbeit. Organisation. Zeitschrift für Beraterinnen und Berater* 40 (1): 63–70.
- Krainz, E. E. u. J. Claußen (2021): Interventionen in gruppensystemischen Trainingsgruppen und was sie bewirken können. In: I. Paul-Horn u. T. Rabl (Hrsg.): *Forschung, die eingreift. Beiträge zur Theorie und Methodik der Beratung*. Wiesbaden (Springer), S. 199–222.
- Krainz, U. (2015): Verschwiegene Verwandtschaft. Zum theoretischen Naheverhältnis von Kurt Lewin und John Dewey. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 46 (3–4): 359–377.
- Krainz, U. (2016): Konstruktivismus. Erkenntnistheoretische Positionierung und Implikationen für die Pädagogik. *Journal für LehrerInnenbildung* (2): 54–59.
- Krainz, U. (2020): Jenseits des Marktprinzips. Über den politischen Sinn gruppensystemischen Lernens. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 51 (4): 489–498.
- Krainz, U. u. E. E. Krainz (2019): Demokratische Organisationen – Organisierte Demokratie. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 50 (3): 245–250.
- Kruse, L. (1972): Gruppen und Gruppenzugehörigkeit. In: C. F. Graumann (Hrsg.): *Handbuch der Psychologie*, Bd. 7/2. Göttingen (Verlag für Psychologie), S. 1539–1593.
- Kübler-Ross, E. a. D. Kessler (2005): *On grief and grieving. Finding the meaning of grief through five stages of loss*. New York (Scribner).

- Kühl, S. (2014): Gruppen, Organisationen, Familien und Bewegungen. Zur Soziologie mitgliedschaftsbasierter Systeme zwischen Interaktion und Gesellschaft. *Zeitschrift für Soziologie* (Sonderheft): 65–85.
- Kühl, S. (2020): Gruppe – Eine systemtheoretische Bestimmung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 73: 25–58.
- Kühl, S. (2020): Über die nützliche Filterwirkung internetbasierter Interaktionen. In: M. Stanisavlievic u. P. Tresp (Hrsg.): (Digitale) Präsenz. Ein Rundblick auf das soziale Phänomen Lehre. Luzern (Pädagogische Hochschule Luzern), S. 59–60.
- Kühl, S. (2021a): Die folgenreiche Verwechslung von Teams, Cliques und Gruppen. Zu unterschiedlichen Formen der Systembildung im Kontext von Organisationen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 52: 417–434.
- Kühl, S. (2021b): Gruppe – Eine systemtheoretische Betrachtung. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 73: 25–58.
- Kunz, A. M. (2020): (Online) Präsenz als Schlüsselkompetenz. In: M. Stanisavlievic u. P. Tresp (Hrsg.): (Digitale) Präsenz. Ein Rundblick auf das soziale Phänomen Lehre. Luzern (Pädagogische Hochschule Luzern), S. 61–63.
- Lackner, K. (2006): Zur Aktualität von T-Gruppen. Überlegungen zum Nutzen der Erfahrungen aus T-Gruppen. In: P. Heintzel (Hrsg.): *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen*. Wiesbaden (Verlag für Sozialwissenschaften), S. 126–144.
- Lackner, K. (2008): Widerspruchsmanagement als Kriterium der Gruppenreife. In: P. Heintzel (Hrsg.): *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen*. Wiesbaden (Springer VS), 2. Aufl., S. 85–91.
- Lackner, K. (2009): Beratung – (k)eine Wissenschaft? In: H. Möller u. B. Hausinger (Hrsg.): *Quo vadis Beratungswissenschaft?* Wiesbaden (Springer VS), S. 43–61.
- Lackner, K. (2012): Vertrauen in Gruppen. In: H. Möller (Hrsg.): *Vertrauen in Organisationen. Riskante Vorleistung oder hoffnungsvolle Erwartung?* Wiesbaden (Springer), S. 111–139.
- Lackner, K. (2018): Millennials und Nexters. Veränderung von Interaktions-, Bindungs- und Affektmustern in gruppendynamischen Trainingsgruppen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 49 (4): 361–378.
- Lackner, K. u. R. Lerchster (2022): Virtuelle Gruppendynamik: Die Online-Trainingsgruppe – ein inspirierendes Experiment oder ein Prozess ohne Sinne? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 53: 5–15. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00615-4>.
- Laloux, F. (2014): *Reinventing organizations: A guide to creating organizations Inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels (Nelson Parker).
- Laloux, F. (2017): *Reinventing organizations. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München (Vahlen) [orig. (2016): Re-

- inventing Organizations. An illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations. Brussels (Nelson Parker).]
- Lang, D. J., A. Wiek, M. Bergmann, M. Staffauer, P. Martens, P. Moll, M. Swilling a. C. J. Thomas (2012): Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges. *Sustainability Science* 7: 25–43.
- Lapassade, G. (1972): Gruppen, Organisationen, Institutionen. Stuttgart (Klett).
- Lerchster, R. E. (2011): Von Lebenswerken und blutenden Herzen. Die Übergabe in Familienunternehmen der Tourismusbranche. Ein Interventionsforschungsprojekt. Heidelberg (Carl-Auer).
- Lerchster, R. E. (2015): Die Konjunktur partizipativer Forschungsformen. Interventionsforschung als Intermediär zwischen Wissenschaft und Praxis – Gebot der Stunde oder die Idee von Idealisten? *Gruppendynamik und Organisationsberatung* (3–4): 379–394.
- Lerchster, R. E. (2016): Nichts als Schwierigkeiten!? Über den Umgang mit Barrieren, Limitierungen und der Sinnhaftigkeit von Grenzüberschreitung in der Interventionsforschung. In: R. Lerchster u. L. Krainer (Hrsg.): Interventionsforschung. Bd 2: Anliegen, Potentiale und Grenzen transdisziplinärer Wissenschaft. Wiesbaden (Springer), S. 285–310.
- Lerchster, R. E. u. P. Heintel (2017): Facebook or loss of face? Zur Grenzdiagnostik direkter versus virtueller (indirekter) Kommunikation am Beispiel der Gruppendynamik. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* (GIO) 48 (2): 91–102. DOI: 10.1007/s11612-017-0365-7.
- Lerchster, R. E. u. L. Krainer (2016): Anliegen, Potentiale und Grenzen transdisziplinärer Wissenschaft (Interventionsforschung, Bd. 2). Wiesbaden (Springer VS).
- Lerchster, R. E. u. M. Spindler (2016): We want more – we are more. Gruppendynamik – ein kollektives und individuelles Wachstumsvehikel als Beitrag zur gegenwärtigen Migrationsherausforderung. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* (GIO) 47 (4): 373–382. DOI: 10.1007/s11612-016-0346-2. Verfügbar unter: https://ius.aau.at/wp-content/uploads/files/scol/literatur/Lerchster_et_al_2016-Gruppe._Interaktion._Organisation._Zeitschrift_f_r_Angewandte....pdf [13.03.2023].
- Lerchster, R. E. a. G. Wagenheim (2015): Hunting elephants in the room: How bringing theory to practice helps clients address obvious but unaddressed issues. *Challenging Organisations and Society* 4 (2): 756–767.
- Lesjak, B. (2009a): Die Kunst der Politik. Zum Potenzial von Gruppendynamik und Organisationsentwicklung für politische Bildungsprozesse. Wiesbaden (Springer VS).
- Lesjak, B. (2009b): Gruppendynamik als Interventionswissenschaft – eine neue Herausforderung? *Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie* 40 (1): 7 ff.
- Lesjak, B. (2019): Das basisdemokratische Paradox organisieren? Phänomene und Herausforderungen wertorientierter Organisationen. *Gruppe. Inter-*

- aktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 50 (3): 281–289.
- Lewin, K. (1944): Die Dynamik der Gruppenhandlung. *Schriften zur angewandten Psychologie* 1: 429–436.
- Lewin, K. (1946) Action research and minority Problems. *Journal of Social Issues* 2: 34–46. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>.
- Lewin, K. (1947): Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science, social equilibria and social change. *Human Relations* 1: 5–41.
- Lewin, K. (1948): Action research and minority problems. In: ders.: Resolving social conflicts. Selected papers on group dynamics. New York (Harper & Row), pp. 201–216. [dt. (1953): Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim (Christian).]
- Lewin, K. (1951): Field theory in social science. Selected theoretical papers. New York (Harper) [dt. (2012): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Bern (Huber).]
- Lewin, K. (1953): Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Bad Nauheim (Christian) [orig. (1948): Resolving social conflicts. Selected papers on group dynamics. A publication of the Research Center for Group Dynamics, University of Michigan. New York, NY (Harper & Row).]
- Lewin, K. (1963/2012): Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften. Bern (Huber) [orig. (1951): Field theory in social science. Selected theoretical papers. New York (Harper).]
- Liessmann, K. P. (2013): Wir schlafen nie. *Die Presse* Ausgabe vom 26.07.2013. Verfügbar unter: <https://www.diepresse.com/1434988/wir-schlafen-nie> [27.02.2022].
- Likert, R. (1961): New patterns of management. New York (McGraw-Hill).
- Lindemann, G. (1996): Zeichentheoretische Überlegungen zum Verhältnis von Körper und Leib. In: S. Hark (Hrsg.): Diskontinuitäten: Feministische Theorie. Opladen (Leske und Budrich), S. 69–86.
- Loevinger, J. (1976): Ego development. San Francisco (Jossey-Bass).
- Lück, H. E. (1996): Die Feldtheorie und Kurt Lewin. Eine Einführung. Weinheim (Beltz).
- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin (Duncker & Humblot).
- Luhmann, N. (1975a): Interaktion, Organisation, Gesellschaft. Anwendungen der Systemtheorie. In: N. Luhmann (Hrsg.): Soziologische Aufklärung. 2. Ansätze zur Theorie der Gesellschaft. Opladen (Westdeutscher Verlag), S. 10–20.
- Luhmann, N. (1975b): Einfache Sozialsysteme. In: N. Luhmann (1975): Soziologische Aufklärung. 2. Ansätze zur Theorie der Gesellschaft. Opladen (Westdeutscher Verlag), S. 21–38.
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).

- Luhmann, N. (1996): Social Systems. Stanford, CA (Stanford University Press).
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden (Westdeutscher Verlag).
- Luhmann, N. (2006): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden (Springer VS), 2. Aufl.
- Mack, O., A. Khara, A. Krämer a. T. Burgartz (2016): Managing in a VUCA World. Heidelberg/New York (Springer).
- Maier, G. W., T. Bartscher u. R. Nissen (2018): Führung. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden (Springer Gabler) Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168/version-256695> [17.03.2023].
- Marrow, A. J. (1969): The practical theorist: The life and work of Kurt Lewin. New York (Basic Books). [dt. (2002): Kurt Lewin. Leben und Werk. Weinheim (Beltz).]
- Marrow, A. J. (2002): Kurt Lewin. Leben und Werk. Weinheim (Beltz).
- Martin, P. u. S. Steffens (2016): Führungskräfte auf dem Meditationskissen – eine Investition in die Führungskultur bei Bosch. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* (GIO) 47 (4): 365–371.
- Marx, K. (1845): Thesen über Feuerbach. In: K. Marx u. F. Engels (Hrsg.) (1971): Ausgewählte Werke. Moskau (Progress), S. 26–28.
- Meyer, H., M. Wrba u. T. Bachmann (2018): Psychologische Sicherheit: Das Fundament gelingender Arbeit im Team. In: S. Hess u. H. Fischer (Hrsg.): Mensch und Computer 2018. Usability Professionals. Bonn (Gesellschaft für Informatik e. V./German UPA e. V.), S. 189–201.
- Mkoba, E. a. C. Marnewick (2022): Organisational culture attributes influencing the adoption of agile practices. A systematic literature review. *Journal of Information Systems Engineering and Management* 7 (1): 1–11.
- Moreno, J. L. (1934): Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations. Washington (Nervous and Mental Disease Publishing). [dt. (1953): Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft. Köln/Opladen (Westdt. Verl.); 4. Aufl. 1996 Opladen (Leske und Budrich).]
- Nakamura, J. a. M. Csíkszentmihályi (2014): The concept of flow. In: M. Csíkszentmihályi (ed.): Flow and the foundations of positive psychology. Dordrecht (Springer), pp. 239–263. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_16.
- Neidhardt, F. (1979): Das innere System sozialer Gruppen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 31 (4): 639–660.
- Neidhardt, F. (1983): Themen und Thesen zur Gruppensoziologie. In: F. Neidhardt u. M. R. Lepsius (Hrsg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (Sonderheft): 12–35.
- Neumüller, G. u. F. W. Niehl (1977): Konzepte. Materialien für den Religionsunterricht in der Sekundarstufe II (Gott und Gottesbilder, Bd. 2). Frankfurt a. M. (Diesterweg).

- Newton, R. (2015): How to co-lead a team. *Harvard Business Review*. Verfügbar unter: <https://hbr.org/2015/07/how-to-co-lead-a-team> [25.09.2022].
- Oelkers, J. (2009): John Dewey und die Pädagogik. Weinheim/Basel (Beltz).
- Oser, F. u. M. Spychiger (2005): Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des Negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur. Weinheim/Basel (Beltz).
- Owen, J. (2005): How to lead. Harlow (Pearson/Prentice Hall), 2nd ed. 2009.
- Pagès, M. (1974): Das affektive Leben der Gruppen. Eine Theorie der menschlichen Beziehung. Stuttgart (Klett).
- Pagès, M. (1980): The collective unconscious and social change. In: T. Johnstad (ed.): Group dynamics and society. A multinational approach. Cambridge (Oelgeschlager, Gunn & Hain), pp. 165–189.
- Paul-Horn, I. u. T. Rabl (Hrsg.) (2021): Forschung, die eingreift. Beiträge zur Theorie und Methodik der Beratung. Wiesbaden (Springer).
- Pfaller, R. (2017): Erwachsenensprache. Über ihr Verschwinden aus Politik und Kultur. Frankfurt a. M. (Fischer).
- Piaget, J. ([1932]1962): The moral judgment of the child. New York (Free Press).
- Porschen-Hueck, S. (2020): Agile Frameworks als Formalisierungsinstrument und Widerspruchsgenerator in der Innovationsarbeit – Neue Belastungen in der VUKA-Welt. In: S. Porschen-Hueck, M. Jungtäubl u. M. Wehrich (Hrsg.): Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. Mering (Hampp), S. 163–204.
- Puffer, S. M. a. D. J. McCarthy (2011): Two decades of russian business and management research. An institutional theory perspective. *Academy of Management Perspectives* 25 (2): 21–36.
- Rachlitz, K. (2019): Agile Organisation und Interaktionsmanagement. Unveröffentlichter Text, eingereicht SKM Symposium 2019, Universität Stuttgart, 26./27.09.2019.
- Reason, P. a. H. Bradbury (2012): The SAGE Handbook of action research, participative inquiry and practice. Thousand Oaks (SAGE).
- Ribeiro-Duthie, A., F. Gale a. H. Murpha-Gregory (2021): Fair trade governance: receiving a framework to analyse challenges and opportunities for sustainability development toward a green economy. *Discover Sustainability* 2 (58). DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-021-00063-6>.
- Riemann, F. (2007): Grundformen der Angst und die Antinomien des Lebens. Basel (Reinhardt), 38. Aufl.
- Rifkin, J. (2002): Access. Das Verschwinden des Eigentums. Frankfurt a. M. (Fischer).
- Robertson, B. (2015): Holacracy: The new management system for a rapidly changing world. New York (Holt) [dt. (2015): Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt. München (Vahlen).]
- Rooke, D. a. Torbert, W. (2005): Seven transformations of leadership. *Harvard Business Review* (April 2005).
- Scala, K. (2013): Dealing with differences – Steps of group development. In: ÖGGO (ed.): Here and now. Wien (Hernals), pp. 65–76.

- Scharmer, C. O. (2008): *Theory U. Leading from the future as it emerges*. San Francisco (Berrett-Koehler) [dt. (2020): *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Heidelberg (Carl-Auer), 5. Aufl.]
- Scharmer, C. O. (2009): *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Heidelberg (Carl-Auer), 5. Aufl. 2020. [orig. (2008): *Theory U. Leading from the future as it emerges*. San Francisco (Berrett-Koehler).]
- Schattenhofer, K. (2006): Teamarbeit jenseits der Idealisierung – eine Untersuchung. In: C. Edding u. W. Kraus (Hrsg.): *Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung*. Opladen/Toronto (Budrich), S. 77–93.
- Schein, E. (1987): What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal* (January): 38–41.
- Schein, E. (1997): *Organisational culture and leadership*, 2nd ed. San Francisco (Jossey-Bass) [dt.: Schein, E. u. P. Schein (2018): *Organisationskultur und Leadership*. München (Vahlen), 5. Aufl.].
- Schein, E. (2009): *Helping. How to offer, give, and receive help*. Oakland, CA (Berrett-Koehler).
- Schein, E. H. a. W. G. Bennis (1965): *Personal and organizational change through group methods. The laboratory approach*. New York (Wiley).
- Schiller, F. (1789/2017): *Was heißt und zu welchem Ende studiert man Universalgeschichte?* Bonn (Dirk Friedrich).
- Schüller, A. a. L. Zvacek (2013): Creative relations. Aspects of generative group dynamics. In: ÖGGO (ed.): *Here and now*. Wien (Hernals), pp. 33–63.
- Schwarz, G. (2021): Irrationale Dimensionen der Corona-Krise. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 52 (3): 449–457. DOI: 10.1007/s11612-021-00595-5.
- Senge, P. M. (1996): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart (Klett-Cotta).
- Simon, D. (2015): *Aufklärung bei Kant und Hegel*. München (GRIN).
- Simon, F. B. (1990): *Meine Psychose, mein Fahrrad und ich. Zur Selbstorganisation der Verrücktheit. Ein einzigartiges Lehr- und Übungsbuch systemischen Denkens*. Heidelberg (Carl-Auer), 14. Aufl. 2017.
- Slater, P. E. (2000): *Mikrokosmos. Eine Studie über Gruppendynamik*. Frankfurt a. M. (Klotz), 2. Aufl.
- Sofsky, W. (2019): *Macht und Stellvertretung*. Leipzig/Wroclaw (Amazon).
- Spindler, M. (2009): *Unternehmenskultur – Projektmanagement. Über kulturelle Einbindung und strukturelle Innovationspotentiale von Projekten. Gruppendynamik und Organisationsberatung. Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie* 40 (3): 257–277.
- Spindler, M. (2012): Organisations as societal transformers. *Challenging Organizations and Society* 1 (1): 23–42.
- Spindler, M. (2013): Mind the form of living systems! What leaders of organisations need that can be learned in group dynamics trainings groups. In: ÖGGO (ed.): *Here and now*. Wien (Hernals), pp. 133–154. Verfügbar unter:

- https://www.oeggo.at/wp-content/uploads/2017/03/Spindler_GD_mind_the_form.pdf [13.03.2023].
- Spindler, M. (2015): Sie landen im Vakuum. Fünf Irritationsphänomene der gruppendynamischen Trainingsgruppe. *supervision – Mensch. Arbeit. Organisation. Zeitschrift für Beraterinnen und Berater* 33 (1): 45–47.
- Spindler, M. (2022): Die Neu-Ordnung der Macht. Corona krönt die Mächtigen. Wien (Queens Worlds).
- Spindler, M. a. E. M. Bauer (2013): Research case studies as learning challenges for leaders and organisations. Wien (Hernals).
- Spindler, M. a. C. Stary (2017): SoS: Anarchy. Active inner spacing for co-creating future outer space. *Challenging Organisations and Society* 6 (1): 1013–1064.
- Spindler, M. a. C. Stary (2019): Co-vival: Embracing artificial and human intelligences. An approach for transhuman futures. *Challenging Organisations and Society. Reflective Hybrids* 8 (1): 1303–1359.
- Spindler, M. u. M. Steger (2008): Metamanagement in gebildeten Unternehmen. Überlegungen zur Handlungsfähigkeit in der vernetzten Wirtschaft. Saarbrücken (VDM).
- Spindler, M. u. M. Steger (2010): Zwischen Universität und Unternehmen. Kultur-, sozial- und wirtschaftsorientierte Forschung im Spannungsfeld von theoretischen Ansprüchen und praktischen Interessen. Wien (Hernals).
- Spindler, M. a. G. Wagenheim (2013): The difference in focus. How to create »group-as-a-system« level learning in t-groups. In: ÖGGO (ed.): Here and now. Collected writings on group dynamics. Wien (Hernals), pp. 21–32. Verfügbar unter: https://www.maria-spindler.at/wp-content/uploads/2017/01/the_difference_in_focus.pdf [13.03.2023].
- Spolin, V. (1963): Improvisation for the theater. Illinois (Northwestern University Press) [dt. (2010): Improvisationstechniken für Pädagogik, Therapie und Theater. Paderborn (Junfermann), 8. Aufl.]
- Stähler, F. u. M. Stützle-Hebel (Hrsg.) (2018): Demokratie machen. Gruppendynamische Impulse. Heidelberg (Carl-Auer).
- Steger, M. B. (ed.) (2010): Globalization. The greatest hits. A global studies reader. Boulder/London (Paradigm), pp. 294–303.
- Stevenson, S., A. Collins, N. Jennings, A. C. Köberle, F. Laumann, A. A. Laverty, P. Vineis, J. Woods a. A. Gambhir (2021): A hybrid approach to identifying and assessing interactions between climate action (SDG13) politics and a range of SDGs in a UK context. *Discover Sustainability* 2 (1). DOI: 10.1007/s43621-021-00051-w.
- Stowasser, J. M. (1998): Stowasser. Lateinisch-deutsches Schulwörterbuch. Wien (Hölder-Pichler-Tempsky).
- Strikwerda, J. a. J. W. Stoelhorst (2009): The emergence and evolution of the multidimensional organization. *California Management Review* 51 (4): 11–31.
- Stützle-Hebel, M. u. K. Antons (2017): Einführung in die Praxis der Feldtheorie. Heidelberg (Carl-Auer).

- Tan, Y., Y. Shi a. B. Nui (eds.) (2022): *Advances in swarm intelligence*. Cham (Springer Nature).
- Toulmin, S. (1972): *Human understanding. The collective use and evolution of concepts*. Princeton (Princeton University Press).
- Tratschin, L. (2020): Kann digitale Präsenz Kommunikation unter Anwesenden ersetzen? Eine interaktionssoziologische Einordnung einer kollektiven Erfahrung. In: M. Stanisavlievic u. P. Tresp (Hrsg.): (Digitale) Präsenz. Ein Rundblick auf das soziale Phänomen Lehre. Luzern (Pädagogische Hochschule Luzern), S. 117–120.
- Tuckman, B. W. (1965): Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin* 63: 348–399.
- Tuckman, B. W. a. M. A. Jensen (1977): Stages of small group development revisited. *Group and Organization Studies* 2: 419–442.
- Tyrell, H. (1983): Zwischen Interaktion und Organisation. Gruppe als Systemtyp. In: F. Neidhardt u. M. R. Lepsius (Hrsg.): *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (Sonderheft): 75–87.
- UN Convention (1974): SOLAS Ch. 5 Reg. 34-1[2].) Safety of life at sea, ISM (International Safety Management) Code Sec. 5.2[1]. Verfügbar unter: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/343175/solas_v_on_safety_of_navigation.pdf [03.01.2022].
- Vater, G. (2008): Gruppendynamik und ihr Beitrag zur Diversity-Debatte. In: P. Heintzel (Hrsg.): *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen*. Wiesbaden (Springer VS), S. 145–158.
- Volbers, J. (2018): Erfahrung. In: M. G. Festl (Hrsg.): *Handbuch Pragmatismus*. Stuttgart (Metzler), S. 74–80.
- Watzlawick, P. (1974): Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren. In: P. Watzlawick (Hrsg.): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern (Huber), S. 50–53.
- Weick, K. a. K. Sutcliffe (2001): *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco (Jossey-Bass) [dt. (2003): *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart (Klett-Cotta).]
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe a. D. Obstfeld (2005): Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science* 16: 409–421.
- Weingart, P. (1976): *Wissensproduktion und soziale Struktur*. Frankfurt a.M. (Suhrkamp).
- Welp, I. M., P. Brosi, L. Ritzenhöfer u. T. Schwarzmüller (Hrsg.) (2015): *Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik*. Wiesbaden (Springer Gabler).
- Wheelan, S. (1990): *Facilitating training groups: a guide to leadership and verbal intervention skills*. Westport (Praeger).

- Wilber, K. (1986): The spectrum of development. In: K. Wilber, J. Engler a. D. P. Brown (eds.): Transformations of consciousness. Boston (Shambala), pp. 65–106.
- Willke, H. (2014): Demokratie in Zeiten der Konfusion. Berlin (Suhrkamp), 2. Aufl. 2018.
- Wimmer, R. (1993): Erlebt die Gruppendynamik eine Renaissance? Eine system-theoretische Reflexion gruppenspezifischer Arbeit am Beispiel der Trainingsgruppe. In: G. Schwarz, P. Heintel, M. Weyrer u. H. Sattler (Hrsg.): Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft. Wien (WUV), S. 110–139.
- Wimmer, R. (2006): Das besondere Lernpotenzial der gruppenspezifischen Trainingsgruppe. In: P. Heintel (Hrsg.): betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen. Wiesbaden (Springer VS), S. 36–53.
- Wimmer, R. (2007): Die Gruppe – ein eigenständiger Grundtypus sozialer Systembildung? Ein Plädoyer für die Wiederaufnahme einer alten Kontroverse. In: J. Aderhold u. O. Kranz (Hrsg.): Intention und Funktion – Probleme der Vermittlung psychischer und sozialer Systeme. Wiesbaden (Springer VS), S. 270–286.
- Wimmer, R. (2022): Die Gruppe – ein emergentes Phänomen. Systemtheoretische Betrachtungen am Beispiel der gruppenspezifischen Trainingsgruppe. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 53 (4): 567–582.
- Wimmer, R. (2023): Gruppe. In: J. V. Wirth u. H. Kleve (Hrsg.): Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie. Heidelberg (Carl-Auer), 2. Aufl., S. 183 ff.
- Wissenschaftsrat (2015): Zum wissenschaftspolitischen Diskurs über große gesellschaftliche Herausforderungen. Positionspapier. Stuttgart (unter der Drucksachennummer Drs. 4594-15).
- Worley, C. G., A. E. Feyerherm a. D. Knudsen (2010): Building a collaboration capability for sustainability: How Gap Inc. is creating and leveraging a strategic asset. *Organizational Dynamics* 39 (4): 325–334.
- Zepke, G., R. Harrender, W. Obereder u. G. Goldhahn (2002): Vertrauensbildende Maßnahmen für die virtuelle Kooperation. *Personalführung* 2: 32–36.

Über die Herausgeberinnen



© Martin Huber Photography

Ruth E. Lerchster, Mag.^a Dr.ⁱⁿ, Psychologin mit Schwerpunkt Gruppendynamik; Autorin, Dozentin an den Universitäten Klagenfurt, Graz, Krems und Halle-Wittenberg, Lehrtrainerin und Organisationsberaterin der ÖGGO und Leiterin des Arbeitsbereichs soziale Kompetenzen und Gruppendynamik an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.

Kontakt: ruth.lerchster@aau.at



© Michèle Yves Pauly office@michelepauly.com

Maria Spindler, Mag.^a Dr.ⁱⁿ, internationale Organisationsberaterin, Leadership Developer, ÖGGO-Lehrtrainerin und Hertenstein-Gruppendynamiktrainerin, Buchautorin, Universitätslehrende, Vortragende. Themen: Hochleistungsteams und -organisationen, New Work, zukunftsweisende Machtordnungen, #MachtNeuGedacht.

Kontakt: office@maria-spindler.at