



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. Sigrid 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 (ePU)

© 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 gruppenspezifischen 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	<i>Herausforderung 1: Entzauberung der Gruppendynamik auch für die Führungspraxis</i>	223
12.5	<i>Herausforderung 2: Imagekorrektur</i>	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

1 Flowdynamiken bewusst führen und organisieren

Die gruppendedynamische Trainingsgruppe – Brutkasten für selbstorganisierte Erneuerung

Maria Spindler

1.1 Einleitung

Flowbewusstsein, auch Prozessbewusstsein genannt, ist vor allem in Zeiten von Umbrüchen als Führungsherausforderung gefragt: Denn Umbrüche können zu Durch- und Aufbrüchen werden, wenn es gelingt, kollektive, komplexe Dynamiken bewusst zu steuern. Ob und bis zu welchem Komplexitätsgrad Führungssysteme Steuerung reflexiv auf sich selbst lenken können, ist essenziell für das Erneuerungspotenzial von Unternehmen. Scharmer bezeichnet den Bezug auf das Selbst als »den blinden Fleck der Führung« (>the blind spot of leadership«; Scharmer 2008, S. 55 ff.). Wie bewusst die Wahrnehmung durch Führungskräfte und Führungssysteme ist, beeinflusst ihre Steuerungsfähigkeit für Strukturen, Machtmuster, Zukunftsentwürfe, Unternehmenskulturen, Märkte und Gesellschaft.

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit diversen Fragestellungen in Bezug auf das Entwicklungspotenzial gruppendedynamischer Trainingsgruppen für Führungskräfte:

- Wie können Führungskräfte und Unternehmen bewusst prozessorientierte komplexe Selbststeuerung und Selbstorganisation, »agile Leadership«, erlangen?
- Wie gelingt es, sich von unbewusster Außenorientierung, Angst, Zwang und Manipulation zu befreien?
- Wie kann eine hierarchische Machtordnung neu ausgerichtet werden? Hin zu agiler, selbstorganisierter, ko-kreativer, kollektiver Zukunftsgestaltung – als Kommunikationssystem aus Interaktion, Team, Organisation und Gesellschaft.
- Was kann Gruppendynamik mit ihrem Prozessverständnis des komplexen Flowbewusstseins beitragen?

Wenn es darum geht, blinde Flecken von Führungskräften zu erkennen, bedarf es in einem ersten Schritt einer Bewusstseinsentwicklung in Bezug auf die Effizienz und den Sinn eines Flowbewusstseins sowie der Einsicht, dass ein waches Bewusstsein die eigenen Kapazitäten erweitert und zur Bewältigung komplexer Führungsanforderungen wirksam beiträgt. Im Zuge dieses Entwicklungsprozesses ist zudem der Frage nachzugehen, welche Bedeutung vorherrschende Machtstrukturen und damit verbundene Emotionen in Organisationen haben und inwiefern diese genutzt werden können, um neue Potenziale zu erschließen und sie in ihrem Wachstum zu fördern. Die bewusste Auseinandersetzung mit derartigen Fragen führt unweigerlich dazu, dass der Spot auf vorhandene Kooperationskulturen gerichtet wird. Erneuerung würde bedeuten, den Wendepunkt für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu erkennen und zu prüfen, inwiefern die vorhandene Kooperationskultur eine Voraussetzung für eine Flowdynamik darstellt.

Entlang der gruppendynamischen Trainingsgruppe mit ihrer besonderen Führungsanordnung wird nachgezeichnet, wie kollektives und individuelles Bewusstsein geschärft werden kann, welche Machtkonstellationen kreiert werden und inwiefern damit verbundene Emotionen Einfluss auf das System und dessen Reifung nehmen. Im Sinne eines Transfers in die unternehmerische Praxis wird zudem gezeigt, inwiefern das Lernsetting der Trainingsgruppe dazu beitragen kann, das Repertoire des agilen Führungshandelns – das selbstorganisierte Veränderungsprozesse fördern will – zu erweitern, und worauf prozessorientierte Führung den Fokus legt.

1.2 Bewusstseinsentwicklung

Bewusstsein ist der Treibstoff, in dem alle Erfahrung erscheint, mit dem alle Erfahrung interpretiert wird, aus dem alle Erfahrung emotional erlebt wird. Der jeweils aktualisierte Bewusstseinszustand prägt die Wahrnehmung und das Erleben, die Kooperation und Organisation. Theorien und Untersuchungen zur Bewusstseinsentwicklung sind meist in drei bis neun Ebenen differenziert.⁵ In diesem Beitrag differenziere ich *vier wesentliche Ebenen von Bewusstsein* (Abb. 1.1, S. 38).

⁵ Vgl. Piaget [1932] 1962; Loevinger 1976; Kohlberg 1981; Gilligan 1982; Gebser 1986; Wilber 1986; Cook-Greiter 2000; Scharmer 2008; Laloux 2014; Rooke a. Torbert 2005; Herdman-Baker a. Wallis 2016; Hill a. Katz 2021; Spindler 2022.

Bewusstseinszustand	Dimension Zeit	Handlungslogik	Kooperation Organisation
4. Flow freies Wollen Ganzheit und Teile holistisch	 Hier und Jetzt	erfahren und wandeln fokussieren, emergieren, sein: im Fluss des Geschehens	 Ökosystem
3. Multidimensionalität freies Fühler Interessen Unterschiede	 Zukunft gestalten	tun und daraus lernen kontextualisieren, Empathie, integrieren Kompromiss, Konsens	 Netzwerk
2. Linearität freies Denken Fakten richtig – falsch	 Zeitmessung	differenzieren Konkurrenz, Kampf, Belohnung – Bestrafung, messen und korrigieren	 Hierarchie
1. Gewohnheit geschlossen tradiert eingeübt	 vorzeitiglich	wiederholen Schutz, Flucht, Sicherheit Ausgrenzung	 paternalistisch/ maternalistisch

Abb. 1.1: Bewusstseinssebenen (modif. nach Spindler 2022)

1.2.1 Gewohnheit – Nicht hinterfragte Einheit bringt Sicherheit

Gewohnheit ist, was natürlich gewachsen ist, nicht hinterfragt wird und kollektiv unbewusst bleibt. Das Ich geht in der Familie, Gruppe, Sippe symbiotisch in der nicht hinterfragten Einheit auf. Das Gewohnte drückt sich aus in Form überlieferter Rituale, Werte, Normen, Artefakte, Strukturen, Gesetze und Regeln. Geschichten der Überlieferung geben Orientierung. Die Wiederholungen dienen der Überlebessicherung – aber auch der Entlastung des Alltags, nicht immer wieder alles aufs Neue durchdenken zu müssen. Veränderung wird als Bedrohung wahrgenommen.

Der Zeitfokus richtet sich auf die Vergangenheit, diese schreibt sich in die Zukunft fort. Derartige Formen des Zusammenschlusses (Familie, Clan, Sippe) sind geschlossen. Grenz- und Regelverstöße werden mit dem Ausschluss geahndet, was in solcherart kulturell geprägten sozialen Gefügen den (sozialen) Tod bedeutet. Gesteuert wird von einem Zentrum aus. Regeln sind unveränderbar, Gerechtigkeit und Strafe abhängig von Autoritäten. Diese Kooperations- und Organisationsmuster sind paternalistisch oder maternalistisch (Abb. 1.1). Grenzsicherung und -verteidigung sind (Business-)Alltag.

1.2.2 Linearität – Freies Denken bringt gerechte Ordnung

Linearität ist sachlich und rational, die konventionelle Ordnung ist auf beweisbaren Fakten aufgebaut. Der Mensch als Ich-Ego ist das Maß der Dinge. Das Ego steht im Vordergrund und glaubt, die eigene Wahrnehmung spiegele die gegebene, wahrhaftige, wissenschaftlich faktische Welt wider. Wir sind uns unserer kognitiven Entscheidungen bewusst: Das bedeutet freies Denken. Die Sache, das Fach, die Disziplin werden differenziert, dadurch wird mehr vom selben mechanisch ausgerollt. Diese »sachlich-gerechte« Gemeinschaftsordnung basiert auf Richtig und Falsch, Schuld und Unschuld, Fehlerzuschreibung, Recht und Ordnung, Belohnung und Bestrafung. Wir bauen eine für alle gerechte und vernünftige Welt. Regeln, Religion, Staat und Organisation werden von oben bestimmt.

Der Zeitfokus richtet sich auf das Lernen aus der Vergangenheit für die Zukunft: In der Vergangenheit wurde etwas falsch gemacht, das in der Zukunft richtiggemacht werden soll. Hier werden unerreichbare, übermenschliche Held:innen als Retter:innen geboren, denen emotional unreflektiert gefolgt wird (Hirn 2021). Wissen ist in dieser Ordnung Macht, Formalitäten wird hohe Priorität gegeben. Die hierarchische Kooperations- und Organisationsstruktur ist die Struktur zur sachlichen Ausdifferenzierung wie bei Abteilungen, Bereichen oder Units (Abb. 1.1).

1.2.3 Multidimensionalität – Freie Emotion bringt viele Interessen

Multidimensionalität reicht über Fakten hinaus zum Metaphysischen, zu Bauchgefühl, Intuition, dem Unvorhersehbaren. Sie erlaubt uns relativierendes, systemisches, integrierendes, situatives Führen. Damit eröffnen sich viele Interessen, Wahrheiten und Autoritäten. Wir können gemeinsam, gleichwertig und verantwortungsvoll gestalten. Unser moralisches Urteil orientiert sich am sozial verhandelten Vertrag, verbunden mit individuellen Rechten, Pflichten und ethischen Prinzipien wie dem Commitment im Sinne von Selbstverpflichtung und Verbindlichkeit. Wir beurteilen Moral und Strafe verbunden mit Autoritäten und gleichzeitig unabhängig von diesen. Bei Entscheidungen berücksichtigen wir die Absicht und den Kontext der handelnden Person, differenzieren Selbst- und Fremdsicht, anerkennen Unterschiede, können sie integrieren. Feedback betrachten wir als Lerngeschenk. Die gemeinsame Erschaffung von Neuem für ein gemeinsames Besseres liegt im Fokus. Der Zeitbezug ist auf unsere

Zukunft gerichtet. Kompromiss und Konsens, gelungene Vereinbarungen können gemeinsam evaluiert und optimiert werden. Richtig und Falsch sind als Kategorien überholt, Fehler sind Lernanlässe, Schuld, Rechtfertigung und Schuldzuweisungen sind kontraproduktiv.

Freiheit der Gefühle bedeutet: Wir sind emotional bewusst, motiviert und interessiert, entlang gemeinsamer und unterschiedlicher Interessen verbunden. Team- und Unternehmenskulturen, Perspektivenwechsel, situatives Handeln, Führen in unterschiedlichen Kontexten eröffnen sich. Dieses Bewusstsein ermöglicht Kontextgestaltung und Empathie. Wir erkennen unterschiedliche moralische Prinzipien und Weltzugänge. Ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt mehrperspektivische Funktionalität: Was brauchen wir? Wir können unterschiedliche Zugänge wie auch Führungsqualifikationen schätzen und Menschen entsprechend ihren Möglichkeiten einsetzen, Kooperationsräume eröffnen, Entwicklung ermöglichen, Prozesse begleiten, Gesprächsgrundlagen schaffen. Wir bauen nützliche Kulturen, Strukturen und Führungssysteme, Lieferketten und nachhaltige Win-win-Beziehungen. Dieser Komplexität entsprechen Projekt-, Team- und Netzwerkstrukturen (Abb. 1.1). Natürliche Autoritäten treten als Vorbilder zutage.

1.2.4 Flow – Freies Wollen bringt unendliche Erneuerung

Flow verwebt das Ganze und seine Teile zu einem integralen Fluss des Geschehens. Im Fluss des Geschehens sind wir in der Lage, für das Wohl des Ganzen zu agieren und daraus innere Zufriedenheit und Sinn zu beziehen. Unser Denken, Fühlen, Wollen und Handeln ist bezogen auf alle Entscheidungen, Kulturen, Organisationen, Gesellschaft, Welt etc. Der Wassertropfen, in dem das ganze Meer enthalten ist. Im ganzheitlichen Flow können wir geschehen lassen, uns reflexiv ermächtigen und individuell sowie kollektiv nützlich machen. Wir fragen: Was braucht das Ganze, was kann unser Beitrag sein? Unser Handeln macht Sinn, für uns als Teil des Kollektivs und für das Ganze, es macht uns glücklich. Wir brauchen kein externes Lob mehr, wir spüren, dass alles passt, sind authentisch und natürliches Vorbild. Freier Wille bedeutet hier, unser eigenes Wollen bewusst zu steuern, je nachdem, was für mich und das größere Ganze Sinn macht. Den »Willen zum Sinn« nennt Viktor Frankl ([1972] 1997) dieses menschliche Bedürfnis.

Der Zeitfokus löst sich auf, Zeit ist unwesentlich im Hier und Jetzt. Wir lassen die Zukunft vorweg aufscheinen, in jedem Moment. Die Utopie (Bloch 1999) verwirklicht sich, während wir sie leben. Flow im Hier und Jetzt als Meisterschaft der Lebensfreude (Csikszentmihályi 1988). Wir reiten die Welle, indem wir uns ihr hingeben. Wir sind zuversichtlich verwoben mit Systemen und der Welt. Alle anderen Bewusstseins Ebenen können in diese holistische Ganzheit integriert werden. Kollektive Entwicklung wird zur integralen unendlichen Erneuerung, mehr und mehr kann differenziert und integriert werden.

Macht und Bewusstsein bedingen einander: Je komplexer das Bewusstsein, umso reflektierter können wir Emotionen und unterschiedliche Machtmechanismen erkennen und steuern.

1.3 Macht neu ordnen und Emotionen wandeln

Im Folgenden differenziere ich *fünf Machtverhältnisse* entlang der Bewusstseinsweiterung (Abb. 1.2):

- Macht über ... bzw. unter ...
- Macht gegen ...
- *Selbstermächtigung*
- Macht mit ... integrieren
- Macht für ... (eine gemeinsame Zukunft).



Überlebenskampf Wandlung und Selbsterneuerung Gestaltungsfreude

Abb. 1.2: Fünf Machtverhältnisse (modif. nach Spindler 2022)

Macht über ... bzw. unter ... und Macht gegen ...

Durch externe Machtorientierung vermehrt sich Überlebensangst und mündet in Ohnmacht und Überordnung: Macht *über* ..., Macht *unter* ..., Narzissmus, Zwang und Manipulation. Auch Mitleid, übertriebene Fürsorge hält andere klein, wenn diese nicht nach Hilfe fragen (Schein 2009). Sicherheit und Überleben stehen im emotional unreflektierten System im Vordergrund. Bei Veränderungen steigen die individuelle und die kollektive Angst, Reiz und Reaktion sind eng verbunden. Macht *gegen* ... führt häufig in das Muster »Täter-innen – Opfer – Retter-innen« (Dramadreieck; Karpman 1968). Gerechtigkeit für alle ist das Bedürfnis des sozial disziplinierten Systems. Wird die Situation als ungerecht empfunden, macht sich Zorn breit – gegen Managementebenen, den Betriebsrat oder Kund-innen, Markt, Politik, Staat, »Ausländer-innen«, Männer, Frauen und Kirche. Schuldzuweisungen sind üblich, in die Zukunft gerichtete Aggression treibt Veränderung an. Gewohnheit und Linearität eröffnen wenig Komplexität für innere Erneuerung. Ein nächster Schritt wäre, den Dauerkampf gegen die »ungerechte« Situation aufzugeben und die Situation anzuerkennen, wie sie ist. Damit wird Selbstbezug ermöglicht.

Selbstermächtigung

Die Fokusänderung von außen nach innen ist der Wendepunkt und führt zu einem bewussten Selbst: Selbstreflexion, Selbstvertrauen, Selbstorganisation. Trauer über das, was nicht optimal und gerecht ist, kann emotional bewusst erlebt und mit Worten ausgedrückt werden. Dieser bewusste Gang in die emotionale Tiefe verbindet mit dem Selbst. Wenn wir mit uns verbunden sind, übernehmen wir Verantwortung, sind authentisch und vertrauen unserer Intuition. Verbundenheit zum Selbst ist die Grundlage für Kooperation auf Augenhöhe. Verbundenheit bedingt und bringt eine Wendung ins Positive: Zwang und Manipulation durch andere verlieren ihre Macht über uns. Die Hinwendung zur Selbststeuerung bildet die Basis für den »Willen zum Sinn«. Dissonanz über das, was nicht funktional oder gerecht ist, kann emotional erlebt und verbal ausgedrückt werden. Dieser Selbstbezug ermöglicht Selbsterneuerung, wie wir sie uns im Bild des Phönix aus der Asche vorstellen können. Eine fortwährende innere Wandlung vom Negativen ins bewusste Leben, die Zuversicht und Lebensfreude wird möglich. Die Wandlung vom Negativen ins Positive als Tool des Selbst wird bewusst nutzbar.

Macht (geteilt) mit ... und Macht für ... (eine gemeinsame Zukunft)

Kollektive Möglichkeiten und Potenziale für die Zukunft des Ganzen rücken in den Fokus. Die Machtformen »Macht mit ...« und »Macht für ...« zeichnen sich durch gleichwertige Verbundenheit in Freiheit aus – auf Augenhöhe. Das Hier und Jetzt gewinnt an Bedeutung. Mit unserer Empathie erfahren wir, dass wir eine Situation und andere Menschen ganzheitlich erfassen können. Wir können uns nicht alles logisch erklären, spüren aber, was richtig und wichtig ist. Ein inneres emotionales Bild, eine Vision leitet uns, wir setzen unsere Intuition gut ein. Die geteilte Macht vermehrt die Macht: weg von der Konkurrenz zu anderen und hin zu den kollektiven Ressourcen. Wir erkennen uns, können den Kontext, das Energiefeld wahrnehmen. Helfen bedeutet jetzt nachgefragte Hilfe auf gleicher Machtebene, Kooperation entspricht den Talenten und Ressourcen. Wir sind offen in unserem Denken, Fühlen und Wollen und vermögen mit anderen Berge zu versetzen. Wir sind wir selbst und gleichzeitig verbunden mit den anderen, im Flow der gemeinsamen Gestaltungsfreude.

1.4 Die Kultur der Erneuerung in Trainingsgruppen

Im gelingenden Fall transformiert sich die Gruppe bis zur vierten Bewusstseinssebene und zum 5. Machtverhältnis mit den dazugehörigen emotionalen Äußerungsformen: Angst, Aggression, Trauer, Freude (Kübler-Ross a. Kessler 2005; Spindler 2022; Kap. 15 von *Lerchster & Lerchster*). Es ist aufregend, die Bewusstwerdung im Kollektiv hautnah zu erleben. Manchmal erscheint es unwirklich, wie sinnerfüllt glücklich Menschen sein können, wenn dies gelingt. Die Bewusstseinssebenen sind in der Praxis der Trainingsgruppe erkennbar an *vier Merkmalen*:

- *Gewohnheit*: Einheit durch Gruppenzwang, Vorstellrunden, Irritation, Ohnmacht, Suche nach Orientierung durch Vorgaben, Frustration, Stress, hohe Geschwindigkeit oder Zähigkeit
- *Linearität*: die eine Autorität, Wahrheit und Ziele suchen, Positionen vergeben, gerechte Regelwerke schaffen und Normen erarbeiten – verwerfen. Es ist anstrengende Arbeit. Eine Person an der Spitze soll Orientierung geben – oder nicht?
- *Multidimensionalität*: aktives Zuhören und Staunen über bewusst spürbare Kontaktaufnahme, authentische und berührende

de Kooperation auf Augenhöhe, vielfältige Beziehungskonstellationen sind willkommen, Bündnisse können frei gewählt und Autorität kann je nach Expertise genutzt werden

- *kollektiver Flow*: Lernlebensfreude, die Gruppe als Ganzheit mit Unterschieden. Im Hier und Jetzt fokussieren, Stille als Zeichen des kollektiven Sinnierens. Bereitschaft, den nächsten Wendepunkt zu meistern. Überkommene Muster werden erkannt und lustvoll in intelligent witzige Kontexte gestellt.

Um diesen Erneuerungsprozess (Flow) zu ermöglichen, weist die Trainingsgruppe folgende *acht Merkmale* auf:

- Brutkasten für Selbstorganisation und Agilität
- Zumutung kollektiver Autonomie
- Emergenz im Hier und Jetzt
- Neuordnung von Macht und Autorität
- Wendepunkt: emotionale Wandlung
- Lebens-Integrations-Freude
- ergebnisoffene Zukunft
- Reifen zur agilen Höchstleistung.

Brutkasten für Selbstorganisation und Agilität

Der Brutkasten soll das Wachstum beschleunigen. Dafür wird für fünf bis sechs Tage ein sozialer Raum eröffnet. Das Setting unterbricht Gewohntes und irritiert (Spindler 2015). Die eingerichtete Raum-Zeit-Zugehörigkeits-Architektur öffnet und stabilisiert, mit fixer Zeitstruktur, einem Ort, fixen Teilnehmenden und ein oder zwei Trainer-innen. Die ausgebreitete Leere (Führungsvakuum) birgt das Potenzial des agilen Wachsens. Die Trainer-innen repräsentieren diese Rahmensetzung. Verlässt beispielsweise die Gruppe während der Arbeitszeiten den Raum, bleiben sie sitzen, um diesen Brutkasten für die gemeinsame Entwicklung offen zu halten. Individuen, ihre Vernetzungen können reifen – in Wechselwirkung mit dem System. Zunächst verwirrt diese laborartige Situation. Lebendigkeit (Agilität) vermehrt sich durch bewussten Selbstbezug im aktuellen Sein.

Zumutung kollektiver Autonomie

Der Inkubator ist einerseits von außen vorgegeben und wird gleichzeitig von innen ausgestaltet und weiterentwickelt. Es ist eine Paradoxie: Das Setting gibt den Zwang zur Autonomie vor. Bewusstsein,

Gewohnheit, Linearität, Multidimensionalität und Flow werden als Reifungsprozess zugemutet. Die Wahrnehmung der Gruppenmitglieder ist als Resonanzkörper des Kollektivs essenziell. Das Kollektiv kann nicht sprechen, es drückt sich durch Menschen aus, die ihre Wahrnehmung schärfen und ihr Denken und Spüren in Worte kleiden. Die individuelle Stimme als Mitglied im Kollektiv zu finden wird zum Autonomiegeschenk für das System – und das Mitglied. Die Menschen stellen ihre Wahrnehmungen als Kooperationsrohstoffe für die kollektive Betrachtung im Hier und Jetzt zur Verfügung.

Emergenz im Hier und Jetzt

Der Fokus der Wahrnehmung liegt auf dem Hier und Jetzt, in unserer Wahrnehmung treffen sich Vergangenheit und Zukunft (Heintel 2008). Dadurch wird eine besondere Dynamik erzeugt, die in die Form, das Wie des inneren individuellen Erlebens führt. Richtet sich der reflexive und intuitive Blick auf das Hier und Jetzt, wird die gruppendynamische Trainingsgruppe durch die anschlussfähige Kommunikation als ein sich selbst bewusstes Kollektiv erfahrbar. Zukunft emergiert im Hier und Jetzt durch die Verbindungen zwischen den Mitgliedern. Scharmer (2008) beschreibt dieses Phänomen als »Presenting« und »Emerging«. Erlebte Intensität und Bewusstseinskapazität werden drastisch erhöht, weil Ausflüchte in die Zukunft und Vergangenheit im Hier und Jetzt erkannt werden. Die Gruppe emergiert sich prozessartig weiter. Der Fokus der fortwährenden Bezugnahme und darauffolgenden Emergenz ist das individuelle Selbst (Mitglied), verwoben mit dem kollektiven Selbst (Gruppe). Das Bindemittel (die Brücke) sind die zwischenmenschlichen Bezugnahmen. Emergenz wird im jeweiligen Augenblick emotional erlebt und kognitiv erkannt und bildet die Grundlage für Erfahrungslernen in sich als Individuum und, wenn ausgedrückt, im Kollektiv mit anderen.

Neuordnung von Macht und Autorität

Die Selbstermächtigung der Mitglieder ist essenziell. Wenn Individuen sich ermächtigen, können sie sich kooperativ im multidimensionalen Kollektiv der Gruppe verweben. Die Menschen werden von Objektmitgliedern zu Gestaltenden des kommunikativ geteilten Kollektivs. Aktion und Reflexion (Königswieser 2008) geben sich in der Trainingsgruppe die Hand. Alles, was geschieht, wird einer kollektiven Betrachtung unterzogen und fördert das Verstehen und Spüren in

kommunikativen Wechselwirkungen. Die individuelle Weltsicht und Handlungslogik ändern sich grundlegend, das Handeln wird komplexer, umfassender, differenzierter und integrierender. Von der bisherigen Wahrheit hin zur individuellen Wahrnehmung, von hierarchischer Machtordnung zur natürlichen Autorität mit eigener Expertise.

Wendepunkt: Emotionale Wandlung

Der »turning point« ist die emotionale Wandlung: Emotionen sind Indikatoren für den Bewusstseinszustand des Kollektivs und die dahinterliegenden Dynamiken. Unzufriedenheit mit der Gruppe, dem Setting, den Trainer-innen etc. entspringt der Angst und Ohnmacht, man fühlt sich dumpf und schlecht, gestresst, vernebelt, suchend, jammernd, anklagend, mitleidend, kränkelnd, unrund, erstarrend, flüchtend, ausweichend, frustrierend. Kollektiv Gefühlsregungen werden zum Sprungbrett für Vertrauen und Zuversicht, werden sie der bewussten Wahrnehmung des Kollektivs zugeführt. Die Manipulation anderer wird losgelassen, kognitive, emotionale und willentliche Kontrolle werden selbstbezüglich übernommen. Selbstverantwortung. Einzelne rücken in die Position, in der sie sich wahrnehmen können und die Wahrnehmungen mitteilen. Sie bekommen eine Stimme im System und für das System. Ko-Leadership hält Einzug.

Lebens-Integrations-Freude

Das heißt nicht, dass es in der Gruppe immer lustig ist. Die Menschen genießen es, das Erlebte zu verarbeiten, Sinn zu generieren, sowohl als Individuen als auch als Kollektiv. Beispielsweise erkennbar daran, wie Stille erlebt wird: Am Beginn der Trainingsgruppe wird sie meist als unangenehm erlebt, sie erzeugt Aktionsdruck. Gegen Ende der Trainingsgruppe wird Stille meist als sinnfüllend erlebt. Freude und Lebendigkeit wird durch selbstbezügliche Erneuerung stabilisiert. Jede Unklarheit irritiert als Differenz zum Alten, gibt dem Prozess neue Lebendigkeit und wird in die Ganzheit integriert. Gemeinsame Gestaltungsfreude geht Hand in Hand mit dem kollektiven Flow und unendlichen Potenzialen. Sie ist getragen von Hoffnung in die Erneuerung, die ihren Niederschlag findet im kollektiven Frieden und im emotionalen Erblühen in der Verbundenheit mit anderen.

Gemeinsame Gestaltungsfreude fühlt sich sinnvoll, frei und leicht an – verbunden mit uns selbst, mit anderen und der Welt kön-

nen wir uns für die Utopie, für das gute kollektive Lernen in der Trainingsgruppe öffnen.

Ergebnisoffene Zukunft

Ungewissheit eröffnet Potenziale. Der gelingende kollektive Prozess mündet in die reife Gruppe (Halder-Schüssel 2016; Lackner 2008; Heintel 2008; Kap. 8.3.2 und v. a. Kap. 13.2). In der Praxis sage ich gern »Der Glaube daran, dass die Gruppe es kann«. Die Zuversicht, dass das Potenzial der Individuen durch Kommunikation zur »reifen Gruppe« wird, ist die »Utopie des besseren Lebens« (Bloch 1999, S. 247 ff.). Die Utopie des bewussten Werdens ist ein fortwährender Prozess in der Trainingsgruppe. Diese Zuversicht im eigenen Innersten aufrechtzuerhalten, ist eine essenzielle Funktion von TG-Trainerinnen. Sie ordnen sich dem Gruppendruck nicht unter, sondern fördern das bewusste Werden – wertfrei. Das ist ein unendlicher, ergebnisoffener Prozess. Würde die Gruppe das Beste erreichen und fixieren, wäre sie wieder in der Gewohnheit.

Reifen zur agilen Höchstleistung

Die Macht ist bei den Individuen und im Kollektiv angekommen. Die Aufgabe, die fremd war, ist angeeignet, ausgestaltet durch aktive, reflexive Bezugnahmen auf sich selbst und die Gruppe. Kollektive Bewusstwerdung bringt geteilte Macht und Selbstorganisation auf Augenhöhe. Unterschiedliche Expertisen werden entsprechend der Anforderung exploriert. Individuelle Wahrnehmungen werden zu einem gemeinsamen Bild integrativ verwoben. Kooperation wird zum fortwährenden Flow. Durch die multidimensionale Reflexion im Hier und Jetzt wird die Selbstbezüglichkeit immerfort angekurbelt, indem kollektiv unbewusste Hürden und Dilemmata wahrgenommen und ausgesprochen werden: Menschen sind Sensor und Sprachrohr des kollektiven Unbewussten. Das System kann den eigenen Nährboden unendlich anreichern. Das sind die Voraussetzungen, Höchstleistung zu erbringen (Kap. 13 von *Spindler & Cofalka*).

Das Besondere der gruppendynamischen Trainingsgruppe ist, dass wir Bewusstseinsentwicklung und Machtordnungen auf mehreren Ebenen durchlaufen: in uns (intra), zwischen uns (inter) und als Sozialkörper (System) (Spindler a. Wagenheim 2013).

1.5 Bewusst prozessorientiert führen und organisieren

Was können wir nun von der Gruppendynamik für Führung im Sinne der Selbstorganisation und Agilität lernen? Wie können die Erfahrungen, die in diesem Lernsetting gesammelt werden, in die Führungspraxis übersetzt werden? Die nachfolgenden Überlegungen geben einen kurzen Überblick, mit welchem Verhalten und mit welchen Haltungen das Flowbewusstsein erreicht werden kann:

- *setzen*: Teambrutkasten für kollektiv erfahrbare Erneuerung
- *wollen*: Zuversicht fortwährend eröffnen
- *wandeln*: von linear zu multidimensional
- *verbinden*: Macht teilen und Emotion mitteilen
- *beitragen*: Sprachrohr für Systeme
- *offenhalten*: Kulturerneuerung pflegen.

Setzen: Teambrutkasten für kollektiv erfahrbare Erneuerung

Mit der Rahmensetzung für einen neu eröffneten Gestaltungsraum wird die Gewohnheit des alltäglichen Handelns durchbrochen. »Disruptionen« (Weick, Sutcliffe a. Obstfeld 2005, p.412) können Unternehmen und Führungssysteme zur Höchstleistung geleiten, wenn diese in einen Prozess der Sinngenerierung eingebettet sind. Die Installation kleinerer und größerer Brutkästen irritiert Gewohntes und ermöglicht sinngenerierenden Selbstbezug wie z. B.:

- am Ende der Meetings ein paar Minuten reflektieren: Was ist uns heute gemeinsam gut gelungen? Was wollen wir gemeinsam beim nächsten Mal verbessern?
- die Meetingstruktur in einem 2-stündigen Meeting überdenken
- zweitägiger Workshop des Managementteams: Welche Zukunft wollen wir manifestieren? Wie wollen wir uns dafür nützlich machen? Wie wollen wir führen?
- maßgeschneiderte Architekturen für Strategieentwicklung, Organisationsentwicklung, Merger etc. einrichten, um das Bewusstsein für individuellen (intra), zwischenmenschlichen (inter) und kollektiven Selbstbezug (System) als Gesamtsystem mit seinen Teilen integraler und agiler zu gestalten.

Wollen: Zuversicht fortwährend eröffnen

Die positive Zukunft setzt Zuversicht voraus: ein positiv gerichteter Zustand des sinnvollen Seins in Verantwortung für die Unternehmung und die Lebenshabitate. Vergegenwärtigen Führungsteams die Kultur des Gelingens regelmäßig, erhöht sich der positive Teamspirit. Das Führungsteam, das die eigenen Potenziale selbst eröffnet, ist kreativ, authentisch und umsichtig für das Ganze – holistisch. Führungssysteme entwickeln ganzheitlichere Vorstellungen von Zukunft. Die Klarheit aufgrund des Bewusstseins von Emotionen, Gedanken und des Wollens vermehrt die positiv gefühlte Kultur. Die selbstbezüglichen positiven Bilder werden klarer und schlagen sich im Alltag nieder – sie emergieren. Inspiration im Hier und Jetzt des Flows ermöglicht Zuversicht im Managementteam und im Unternehmen. Die Positivspirale verdichtet und erweitert sich. Ein fortwährender iterativer Prozess.

Wandeln: Von linear zu multidimensional

Diese Selbsterneuerungsfähigkeit ist erkennbar an positiven kollektiven Gefühlen. Negative Emotionen und die daraus resultierenden Kulturen sind Indikatoren für Wachstumswünsche und die darauf folgende erforderliche Wandlung. Werden durch Disruption oder Wachstum »Fehlschläge« verzeichnet, kann das unbewusst in alte Muster führen. Erkennbar ist dies an der Suche nach Schuldigen und Held-innen. Das drückt sich beispielsweise darin aus, unklar zu bleiben, zu versuchen, andere zu manipulieren, in dem Gefühl, nicht genug zu haben, darin, die anderen nicht als eigenständige Wesen zu akzeptieren, in Angriffen und Übergriffen auf andere.

Ohnmacht führt in Linearität und Geschlossenheit, in Rechtfertigung, Vernichtung, Überlebenskampf, Sucht, Konflikt und Krieg. Wir schlittern in die Dystopie, die Verschwörung und den Untergang der Welt. Je bewusster Selbstermächtigung und Selbstbezug, umso umfassender ist die Wandlungsfähigkeit. Potenziale treten in den Blick. Bewusste Emotionen und Empathie (Macht teilen) sind das Eintrittstor in Multiperspektivität und gemeinsam getragenes Lernen aus sog. Fehlern. Fehlerkultur ist getragen von hoffnungsvollem, gemeinsamem Wachsen und Werden.

Verbinden: Macht teilen und Emotion mitteilen

Hochleistungsteams halten die Wandlungsfähigkeit im Sinne ihrer Unternehmung bewusst aufrecht (Kap. 13 von *Spindler & Cofalka*).

Sie können ihre Kooperation über Gedanken, Emotionen und Wollen erkennen, ansprechen und steuern – unabhängig von den vorherrschenden Bedingungen. Bedingungslos zuversichtlich sein, trotz Abweichungen, Disruptionen, Fehler, Abwertung des Teams etc. Auch unter widrigen Umständen bleibt die Verbindung erhalten, und der eigene Zustand kann dem Teambewusstsein zugeführt werden: Was nehme ich wahr? Wie ist mein Zustand? Wie spürt sich diese Abweichung an? Welche Gedanken gehen mir durch den Kopf? Wer kooperiert hier mit wem, mit welchen Wirkungen? Wer ist hier kognitiv-emotionales Sprachrohr für welche Perspektive? Wie ergeben diese unterschiedlichen Wahrnehmungen ein Gesamtbild? Wie spielt das Ganze zusammen? Was kann eine konzertierte Intervention im Sinne des Gesamtsystems sein? Hochleistungsteams können bewusst erleben, das Erlebte teilen und daraus komplexe Handlungen ableiten. Ihre emotional-soziale Brücke ist stärker als die Last.

Beitragen: Sprachrohr für Systeme

Als Sensoren für soziale Systeme können Mitglieder die Muster, die Kultur des Miteinanders, kollektive unbewusste Emotionen, zentrale Paradoxien etc. der Gruppe feinsinnig erspüren, erkennen und verantwortungsbewusst ansprechen.

Ownership bedeutet, uns etwas Größeres zu eigen machen (Lercher u. Spindler 2016) – aus freien Stücken, bedingungslos und im Flow. Wer angstfrei ist, kann Kritisches ansprechen und einen Beitrag für das System leisten. Echte Verbindung verwirklicht sich durch die selbstgewonnene Freiheit, verbunden mit dem Ganzen. Wenn wir uns selbstermächtigt differenzieren, können wir Identität im sozialen System erlangen und Gestalterinnen der organisierten Gemeinschaft sein. Wir können Verantwortung übernehmen für uns und andere. Unser Körper ist der Resonanzraum für kollektive Ereignisse. Diese Resonanz selbstbewusst zur Verfügung zu stellen, ist eine soziale Serviceleistung. Ein Feedbackgeschenk an das System, das es als Austausch zu organisieren gilt. Das Einzahlen auf das Konto der selbstorganisierten Erneuerung gilt es täglich zu trainieren.

Offenhalten: Kulturenerneuerung pflegen

Führungskräfte können eine Kultur etablieren, in der Irritationen und Störungen des Gewohnten Erneuerungsfutter sind. Wahrnehmung und emotionale Wandlungsfähigkeit des Topmanagement-

teams werden gefordert. Jede äußere Veränderung trägt das Potenzial für einen bewussten sozialen Selbstbezug. Kollektiv Unbewusstes kann steuerbar werden, wenn die Wandlungschance emotional erkannt und prozesshaft im Inkubator gehalten wird. Das Mantra lautet: Was kommt, ist willkommen und wird im kollektiven Prozess zur Erneuerung genutzt. Führung hält den geschützten Raum (Inkubator) dafür offen und ermutigt dazu, Sprachrohr zu sein für den *Turnaround* im »deep dive«.

1.5.1 Fazit: Die Fähigkeit, Selbstorganisation zu etablieren

In Unternehmen finden wir alle Machtverhältnisse und Bewusstseins Ebenen. Das erfordert ein integrales Metabewusstsein: Flowbewusstsein basiert auf der Fähigkeit, eine Kultur des freien Denkens, Fühlens und Wollens zu etablieren: auf dem Mut, eigene Gedanken zu haben; dem Erleben, dass wir unsere Gefühle nicht *sind*, sondern Gefühle haben; dem Wissen, was wir wollen, verbunden mit dem Team, der Organisation, der Welt (Purpose). Die Fähigkeit, unterschiedliche Expertisen und Bewusstseinsqualitäten zu integrieren, beginnt mit dem multidimensionalen Bewusstsein. Menschen in Topführungspositionen sind idealerweise im Flow mit Blick auf das Ganze und dessen Teile. Ein Unternehmen kann sich umso wirkungsvoller erneuern, je mehr das Topmanagement unterschiedliche Machtverhältnisse halten kann. Im kollektiven Flow gestalten wir Räume für Brutkästen. Wir sind im Hier und Jetzt hellwach miteinander verwoben, die Komplexität und die Potenziale erscheinen unendlich, die Intuition fließt. Wir erleben Ruhe, Klarheit und Willensstärke. In positiven Bewusstseinszuständen können wir die weniger komplexen Negativspiralen erkennen und haben die Kapazität, integrativ zu wandeln. Unvorhersehbares wird gewandelt in freudvolle Ko-Kreation, die geteilte Macht und Verantwortung des Teams steigt. Das ist der Höchstleistungszustand – lebendig und prozesshaft. Das Flowbewusstsein des Topmanagementteams ist die essenzielle Basis zur Steuerung von agilen Dynamiken und damit für die Selbstorganisation von Menschen, Führungsteams und organisierten Systemen.

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. Stützle-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 postheroisches 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 Hierarchiekrise. Wiesbaden (Gabler).
- Heintel, P. u. E. E. Krainz (2011): Projektmanagement. Hierarchiekrise, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung. Wiesbaden (Gabler), 5. Aufl.
- Heintel, P. u. E. E. Krainz (2015): Projektmanagement. Hierarchiekrise, 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.leadershapinglobal.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. Treppe (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. Treppe (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 gruppenspezifischen 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. Weirich (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 organizations 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. Heintel (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).
- Welpe, 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 gruppendynamischer Arbeit am Beispiel der Trainingsgruppe. In: G. Schwarz, P. Heintel, M. Weyerer u. H. Sattler (Hrsg.): Gruppendynamik. Geschichte und Zukunft. Wien (WUV), S. 110–139.
- Wimmer, R. (2006): Das besondere Lernpotenzial der gruppendynamischen 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 gruppendynamischen 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 Drucksachenummer 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