



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 (ePUB)

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

Alle Rechte vorbehalten

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

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

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

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

Inhalt

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

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

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

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

11	Der gruppendynamische Trainingsgruppenprozess	
	Allgemeines Prozessmodell zur Gestaltung und Entwicklung von und in Organisationen?	195
	<i>Alfred Janes</i>	
11.1	Einleitung	195
11.2	Die Gruppendynamik der professionellen Insel ÖGGO	196
11.3	Zusammenführung und Fokussierung – ein Narrativ ...	198
11.4	Stimmen aus der Praxis	198
11.5	Wo Theorie und Praxis sich begegnen – eine Zusammenschau	207
11.6	Ergebnistransfer – theoriegeleitet und praxisfokussiert ..	208
11.7	Ausblick	213
12	Praxiskapitel: Gruppendynamik im 21. Jahrhundert	
	Vom Schulwesen bis ins Organisationswesen	216
	<i>Jörg Weisser & Gerhard Sigl</i>	
12.1	Einleitung	216
12.2	Gruppen dynamisch führen: Erfolg als Führungskraft im Unternehmen des 21. Jahrhunderts	217
12.3	Generation Y: Mythos und Wahrheit	219
12.4	<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

12 Praxiskapitel: Gruppendynamik im 21. Jahrhundert Vom Schulwesen bis ins Organisationswesen

Jörg Weisser & Gerhard Sigl

12.1 Einleitung

Trotz Reformen in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik ist unsere Zivilisationsentwicklung ein Dauerkrisenthema. Unsere bisherigen allgemeinen Steuerungskonzepte sind offensichtlich nicht dafür geeignet, dass wir uns den veränderten und weiterhin rasch verändernden Bedingungen unserer gesellschaftlichen Wirklichkeit anpassen können. Die globalen Herausforderungen wie Klimakrise, Hungersnöte, Pandemie, Kriege etc. treffen immer deutlicher den Kern unserer Zivilisation.

Die weitere humanistische Entwicklung wird von elementarer Bedeutung sein, um weiterhin menschliche Lebensbedingungen sicherzustellen. Die Zukunft des Menschen und das Fortbestehen der zivilen Gesellschaft stehen auf dem Spiel. Es braucht dazu Antworten. Und die Gruppendynamik hat diesbezüglich eine Menge anzubieten!

Die Gruppendynamik hat die letzten 50 Jahre hervorragende wissenschaftliche Forschungs- und Pionierarbeit geleistet und uns Autoren zu überzeugten Fans gemacht. Eine system[ati]sche, breit angelegte Etablierung der Gruppendynamik, speziell in der schulischen und wirtschaftlichen Praxis, lässt aus unserer Sicht jedoch nach wie vor auf sich warten – und das trotz einer beachtlichen Anzahl gruppendynamischer Trainingsangebote.

Das wirft Fragen auf: Warum gehören gruppendynamische Ausbildung und Schärfung der sozialen/emotionalen Kompetenz im 21. Jahrhundert nicht zum Schul-/Bildungsalltag und längst auch zum allgemeinen Führungskräftestandard? Wie könnte die Lücke zwischen wissenschaftlicher Forschung/Theorie und Praxis geschlossen und gruppendynamisches Potenzial zum Wohl aller Beteiligten noch besser freigesetzt werden? Diesen Fragen wollen wir uns

im vorliegenden Beitrag ansatzweise widmen, und zwar aus unserem überschaubaren Blickwinkel als Führungskräfte, als welche wir praktische Erfahrungen sammeln und umsetzen.

Mich – Jörg Weisser – prägt die Begeisterung für Gruppendynamik seit meinem Erstkontakt als Student der Universität Klagenfurt vor nunmehr 30 Jahren bis in meine heutige Tätigkeit als Marketingleiter und Koordinator für Organisationsentwicklung in einem mittelständischen Hightechunternehmen, das es in seiner über 50-jährigen Geschichte vom Standort in Salzburg aus zu einem internationalen Marktführer gebracht hat.

Auch für mich – Gerhard Sigl – haben sich dank einer gruppendynamischen Ausbildung Erkenntnisse eröffnet, die ich in meiner Funktion als Vorstandsmitglied nicht mehr missen möchte. Hintergrund der nachfolgenden Ausführungen sind unsere praktischen Erfolge und Herausforderungen in unserer täglichen Arbeit mit Mitarbeiterinnen. Daran schließen sich einige Anregungen aus unserer Perspektive, wie die Gruppendynamik Zugang in das Standardrepertoire der unternehmerischen Führungs- und Ausbildungspraxis finden könnte.

12.2 Gruppen dynamisch führen: Erfolg als Führungskraft im Unternehmen des 21. Jahrhunderts

»There has been a long search for the alchemy of leadership; we all want to find the elusive pixie dust that we can sprinkle on ourselves to turn us into glittering leaders. Few of us, however, are likely to become the ideal mix of Nelson Mandela and Lord Nelson. Instead we need something simple and practical« (Owen 2005, Umschlagtext).

Führungserfolg im Unternehmen beruht nicht auf einer Formel, einem Geheimrezept mit praktischer Sofortwirkung – auch wenn eine Flut an Managementbüchern genau das ständig suggeriert. Konfliktlösung auf rein fachlicher Ebene entpuppt sich nur allzu oft als Wunschtraum, und autoritäre Entscheidungen gehen nicht selten als Schuss nach hinten los.

Auch die Erwartungen ändern sich. Work-Life-Balance war in vielen Unternehmen noch vor wenigen Jahren nicht nur sprachlich, sondern auch konzeptuell ein Fremdwort. Bewerbungsverfahren lau-

fen nach neuen Mustern, Ansprüchen und Rollenverteilungen ab. *Fazit:* Auch Führungsarbeit hat sich im 21. Jahrhundert einem ständig beschleunigten Schub an wirtschaftlichen und sozialen Änderungen anzupassen. Um heute und in Zukunft mit den Entwicklungen Schritt halten zu können, ist mehr denn je Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gefragt. Es braucht:

- Begegnungsqualität auf Augenhöhe zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen
- Beziehungskönnen und Empathie, um Leidenschaft, Orientierung und damit Mehrwert für alle im Unternehmen zu schaffen
- Vertrauen, Begeisterung und Motivationskraft, um scheinbar Unmögliches glaubhaft und realistisch anzugehen – und zu erreichen (Holzer 2022)
- routinierten Durchblick, um zu erkennen, wenn die Zeichen zwischenmenschlich oder situationsbedingt auf Sturm stehen – und dann möglichen Konflikten proaktiv den Wind aus den Segeln zu nehmen, anstatt sie irgendwie auszusitzen
- bewusste Verpflichtung zu ethischem Führungsverhalten und Werten wie Transparenz, Offenheit und Ehrlichkeit
- kompetente Hemdsärmeligkeit sowie Bodenständigkeit bei der Umsetzung von Führungszielen – anstatt verschwurbelter Managementkonzepte, die nur durchgesetzt werden, weil sie gerade en vogue sind
- Empathie, die sich nicht nur im Aufhängen toller Sprüche an der Pinnwand erschöpft, sondern mitreißen kann; die tagtäglich spürbar ist und hilft, falsch laufende Entwicklungen im Sozialverhalten von Teammitgliedern schon im Ansatz zu erkennen, zu benennen und zu bearbeiten.

Wo diese Kompetenzen fehlen, geht der Führungsarbeit über kurz oder lang der Atem aus. Teammitglieder beginnen, sich dann nach Alternativen umzusehen, und ein »War for Talents« am Arbeitsmarkt ist die Folge.

Um das zu verhindern, sind klar formulierte praktische Methoden und Konzepte zur Bewältigung der neuen Herausforderungen gefragt. Gerade hier haben die Erkenntnisse der gruppendynamischen Forschungsarbeit viel zu bieten. Warum hat sie trotzdem in der Organisationspraxis bislang noch nicht breit Fuß gefasst? Aus unserer Sicht hat dies zwei *Hauptursachen*:

- *Bildungsproblem*: fehlende schulische Forcierung gruppendynamischer Kompetenzen – wie etwa sozial-emotionale Kompetenzen der jungen Menschen als Vorbereitung für die Herausforderungen im Alltags- und Berufsleben
- *Imageproblem*: Vorbehalte und Unsicherheiten von Mitarbeiter:innen und Führungskräften, wenn sie als Erwachsene mit gruppendynamischen Trainingsgruppen konfrontiert werden.

Diesen Herausforderungen und den daraus abgeleiteten Anregungen wollen wir uns näher widmen.

Zuvor wollen wir jedoch noch auf einen aktuellen grundlegenden Aspekt verweisen, der seit dem Durchstarten ins 21. Jahrhundert die Karten in Sachen Unternehmenskultur völlig neu gemischt hat. Die Rede ist vom sozialen Wertewandel der sog. Generation Y, die inzwischen einen wachsenden Anteil der Mitarbeiterschaft in Unternehmen stellt. Mit diesem Generationenwechsel eröffnen sich der Gruppendynamik enorme Chancen für den praktischen Nachweis ihrer Vorteile und eine breite Etablierung.

12.3 Generation Y: Mythos und Wahrheit

12.3.1 Suche nach Sinn

Die Frage nach Sinn im Unternehmen (neudeutsch: »Why«, »Purpose«) erlebt derzeit eine Hochblüte: glänzende Zeiten für viele »hippe« bzw. »marketingmodebewusste« Unternehmen, die sich immer nach dem neuesten Businesslook kleiden, aber wohl nicht treu bleiben können. Hinter dem starken Kursanstieg der Sinnfrage steckt nämlich mehr als nur eine flüchtige Modeerscheinung.

Im Unternehmen zeigt sich das schon bei den Bewerbungen. Heute sind es vor allem Bewerber:innen der Generation Y (auch »Millennials« oder »Digital Natives« genannt), die auf den Arbeitsmarkt drängen. Dem reduzierten Arbeitskräfteangebot dieser geburtschwachen Jahrgänge steht die bekannt hohe Nachfrage am Arbeitsmarkt gegenüber. Gerade im Hightechbereich bekommt man diesen Fachkräftemangel allzu deutlich zu spüren. Die Folge: steigende Arbeitspreise. Das heißt: Ähnlich wie bekannte Schauspieler:innen können versierte Bewerber:innen heute nicht nur ihre Gage selbst bestimmen, sondern ihre Arbeitgeber:innen danach aussuchen, welche »Rolle« diese anzubieten haben. Und genau dabei legen sie ganz

andere Maßstäbe an als noch ihre Kolleg:innen der vorhergehenden Generation. Mitarbeiter:innen der Generation Y sind beispielsweise Erfolgs- und Karrierestreben oder die Frage nach Sicherheit und Vorsorge längst nicht mehr so wichtig. Mindestens so hoch im Kurs (und nicht selten höher) stehen ganz andere Fragen: Wie kann ich in meinem Job dazu beitragen, die Welt zum Besseren zu verändern? Wo kann ich meine Begeisterung für innovative Trendtechnologien sinn- und nutzenstiftend umsetzen? Welche-r Arbeitgeber:in bietet mir die besten Bedingungen dafür, Arbeit, Familie und Freund:innen unter einen Hut zu bringen?

Diese kulturelle Kehrtwende führt oft zu Missverständnissen und hat Y-Bewerber:innen eine Reihe Vorurteile eingebracht: jung, gebildet, digital versiert, selbstbewusst – aber arbeitsscheu, manchmal selbstüberschätzend und mit Ansprüchen auf höchste Gehälter für geringsten Einsatz. So oder ähnlich liest sich das bekannte stereotype Profil der Millennials. In unserer praktischen Erfahrung hat sich dieses Vorurteil allerdings als völlig haltlos erwiesen. Mitarbeiter:innen dieser Generation wollen sich in ihrem Job in einer sinnstiftenden Lebensaufgabe wiederfinden, ihren Beruf als Berufung verstehen. Wird dies ermöglicht und durch Sinn für sie mit Orientierung erfüllt, finden sie sich rasch in ihre Aufgaben und Verantwortungen, und sie entwickeln dabei auf natürliche Weise Begeisterung und Eigenständigkeit.

Um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, ist Umdenken nötig. Stellenausschreibungen sind ein guter Indikator: Ausbildung, fachliche Qualifikationen, Erfahrung stehen darin heute noch meist im Mittelpunkt. Was fehlt sind Anforderungen wie sozial-emotionale Kompetenz und Entwicklungsfähigkeiten. Schwammige Begriffe wie Teamfähigkeit greifen da zu kurz.

Wie kann dieses Manko ausgeglichen werden? New-Work-Ansätze für agiles Organisieren (z. B. Kreismodelle) und Brian Robertsons Holokratie¹⁸ (2015) geben hier schon eine sehr gute Richtung vor. Auch aus dem Umfeld der Gruppendynamik gibt es bereits sehr bemerkenswerte Aktivitäten in diese Richtung. Gerade in der Auseinandersetzung mit der Sinnfrage in der Organisation könnten diese zukünftig eine entscheidende Funktion beim Aufbau einer strategischen Kulturarbeit leisten. Denn über kurz oder lang wird wohl die

¹⁸ Vergleiche <https://de.wikipedia.org/wiki/Holokratie> [06.03.2023].

klassische Organisationsberatung mehr und mehr an Bedeutung verlieren und der Ruf nach integrativer Organisationsberatung immer lauter werden. Denn mehr und mehr Organisationen suchen nach Formaten, die ihnen eine »Ermächtigung zur Selbstermächtigung/Selbstwirksamkeit« ermöglichen. Die Chance, diesen Markt breiter zu erschließen und eine entsprechende Steuerungskultur zu ermöglichen, sollte sich die Gruppendynamik nicht entgehen lassen.

12.3.2 Von der didaktischen zur mathetischen Steuerungskultur im Schul- und Organisationswesen

»Es fehlen Mechanismen und Verfahren, die verteilte Intelligenz der Personen und Organisationen einer Gesellschaft zu nutzen, die sich immer stärker differenziert, spezialisiert, temporalisiert und in ganz unterschiedlichen Sphären von Kompetenz und Expertise auseinanderdriftet. Der Reichtum dezentralisierter Ideen, Erfahrungen, Problemlösungen, Perspektiven, Innovationen usw. lässt sich nur dann in die Prozesse kollektiver Willensbildung einbringen, wenn er nicht durch die Logik hierarchischer Entscheidungskompetenzen konterkariert wird« (Willke 2014, S. 34).

Immer neue Anforderungen in Organisationen und im beruflichen Alltag haben nicht erst in Pandemiezeiten die Teamkultur kräftig gebeutelt. Aber auch Politik und Wirtschaft stehen vor enormen Herausforderungen, Konflikte konstruktiv zu lösen. Im Mittelpunkt steht die Frage der Steuerung von Komplexität.

Unsere traditionelle und aus dem Schulalltag gelernte Steuerungskultur ist auf Gleichschaltung ausgerichtet, auf Vereinfachen, Dirigieren und Manipulieren menschlicher Ressourcen. In unserem Schulsystem und in den Ausbildungskreisen der Erwachsenenbildung passiert diese Konditionierung unter dem traditionellen Einsatz didaktischer Steuerungsmuster. Die zentralen Haltungen dieser Herangehensweise sind das hierarchisch geprägte Unterrichten und Belehren sowie das Überprüfen. Die mitunter destruktiven Folgen sind heute in Fachkreisen unbestritten: Unselbstständigkeit, Orientierungslosigkeit, unkritische Steuerbarkeit, geringe Leistung und Motivation, Ideenarmut, Innovationsresistenz, Aggression, Resignation, Depression, Flucht in die Sucht etc.

Unser Bildungssystem produziert viel zu viele Verlierer:innen! Vor allem Wirtschaftsbetriebe mit immer gleichbleibenden Abläufen konnten in der Vergangenheit die Verlierer:innen gut für gleich bleibende eintönige Arbeiten brauchen. Diese Form wird lediglich in

Nischenbereichen noch bestehen bleiben. Aber die große Zahl der Betriebe braucht in Zukunft andere Mitarbeiter:innen. Das Bildungssystem weiß das sehr wohl und diskutiert diese Anforderungen. Auch Lehrpläne werden entsprechend angepasst. Aber der entscheidende Punkt ist nicht die akademische und die gesetzliche Neuausrichtung. Es braucht vor allem praktischen Umsetzungswillen und neue Umsetzungsideen, damit zukünftige Arbeitserfordernisse mit der zukünftigen Bildung zusammenpassen.

Eine konstruktive Antwort auf eine bildungspolitische Neuausrichtung gibt die bewährte, aber oft verschwiegene Schwester der Didaktik. Ihr Name: *Mathetik*¹⁹. Sie setzt dem Unterrichten eine Steuereultur des Aufrichtens entgegen. Das Aufrichten hat zur Folge, dass Menschen ihre Unterschiedlichkeiten bewusst pflegen und einbringen. So entsteht erhöhte Komplexität. In diesem Sinn forciert Mathetik die Erhöhung der Komplexität, ohne zu vergessen, dass es gleichzeitig eine qualitätvolle Verarbeitungsqualität zu etablieren gilt. Die Effekte kollektiver Intelligenz können sich in dynamischer Form entwickeln. Freude im Arbeitsalltag, effektive Strukturen und ein hohes Reflexionsniveau lassen die Herzen höherschlagen. Statt fixe Vorgaben zu machen, forciert Mathetik die Befähigung, im gegenseitigen Austausch auch bei komplexen Themen rasch für Klarheit zu sorgen und schwierige Situationen zu meistern. Zentrales Anliegen dabei: das Eingehen auf persönliche, individuelle Fähigkeiten und Begabungen – die Grundvoraussetzung dafür, den Wünschen der Generation Y nach Sinnhaftigkeit und Sicheinbringen gerecht zu werden.

Der Bedarf dafür in Organisationen ist erfahrungsgemäß groß. Wer als Führungskraft ein Teammitglied auf eine Aus- oder Weiterbildung schickt, erwartet schließlich produktive, nachhaltige Ergebnisse in der Wirkungsfähigkeit. Nach wie vor ist allerdings das Gros der Angebote in der Schule und der beruflichen Erwachsenenbildung nach dem didaktischen Prinzip des Unterrichtens organisiert. Genau an diesem Punkt kann und sollte die Gruppendynamik mit ihren mathematischen Steuerungsmustern vereint Effekte erzielen, die weit über bisherige Entwicklungs- und Kooperationsmodelle hinausgehen. Eine höhere Reflexionskompetenz, die solcherart entsteht, eröffnet völlig neue Wege für einen konstruktiven Umgang mit tagesaktuellen Themen, Sorgen und Problemen im Privat- und Berufsalltag:

19 Vergleiche <https://www.mathetik.org> [06.03.2023].

- Bewusste Betrachtung der sozialen Dynamik in Teams führt schneller zu Lösungen als rein fachlich-inhaltliche Betrachtungen.
- Die Gefahr einer Eskalation von Konflikten ist gering, weil man rechtzeitig einen ehrlichen Teamspirit aufbauen kann, der auch durch Krisenzeiten trägt.

12.4 Herausforderung 1: Entzauberung der Gruppendynamik auch für die Führungspraxis

Der typische Werdegang von Gruppendynamiker-innen beschränkt sich derzeit meist auf die Ausbildung von Gruppendynamiktrainer-innen, ist vielfach abhängig von persönlichen Empfehlungen, Mitgliedschaften, Begutachtungen und dergleichen. Ein gruppenspezifisches Ausbildungsformat für Führungskräfte mit entsprechender Befähigungsbestätigung, ohne eine gruppenspezifische Trainer-innenkarriere absolvieren zu müssen, wäre wünschenswert.

Theorie und Forschungsarbeit bilden den soliden Grund, auf dem das Gebäude der praktischen Gruppendynamik aufbauen kann. Als Folgeschritt wäre es in Zukunft wichtig, die vorhandenen und sorgfältig perfektionierten Grundlagen in konkret umsetzbare Baupläne zu gießen.

Praktiker-innen im Unternehmen fehlt meist der nötige fachwissenschaftliche Hintergrund, um den Schritt von der gruppenspezifischen Fachliteratur in den Arbeitsalltag zu schaffen. Wie kann also die Anschlussfähigkeit der Praxis an die Theorie sichergestellt werden? Und wie könnte eine effiziente Schnittstelle zwischen beiden Bereichen aussehen? Hier ist die wissenschaftliche Gruppendynamik-Community gefordert, den Pragmatiker-innen einfachere Tools für eine effiziente Umsetzung besser vor Augen zu führen, und zwar während der gruppenspezifischen Führungskräfteausbildung.

Ein guter Ansatzpunkt wäre ein gezielter Austausch mit Vertreter-innen der praktischen Führungsarbeit abseits von Pflichtmitgliedschaften in gruppenspezifischen Vereinigungen und von wissenschaftlicher Forschungsarbeit, um konkrete Anforderungen abzuklären. Welche typischen gruppenspezifischen Situationen sollen abgedeckt, welche Probleme und Lösungswege konkret aufgezeigt werden? In einem nächsten Schritt könnten dann etwa Best-Practice-

Darstellungen, praktische Hilfsmaterialien, Onlineforen, Apps etc. folgen.

Sind einmal die Voraussetzungen für eine praxisnahe Gruppendynamik für Führungskräfte geschaffen, gilt es, das enorme Entwicklungspotenzial im Organisationsumfeld zu erschließen. Führungskräfteausbildungen böten sich als Rahmen für die Vermittlung von Gruppendynamikexpertinnen als Zusatzservice in Sachen Teamentwicklungsprozesse an. Dazu wäre es zunächst nötig, den Bekanntheitsgrad der Gruppendynamik in den Rängen der Unternehmensberaterinnen zu erhöhen. Zielgruppen sind etwa die Strategie- und Innovationsexpertinnen, Scrum-Spezialistinnen und Organisationsentwicklerinnen außerhalb der Gruppendynamik-Community. Auch bei diesen stehen schließlich Themen wie Teamentwicklung oder Teamkonflikte auf der Tagesordnung.

Trainingsgruppenseminare, die üblicherweise als öffentliche Veranstaltung für Teilnehmerinnen aus unterschiedlichen Unternehmen buchbar sind, könnte man auch Unternehmen direkt als unternehmensinterne Selbsterfahrungstrainings für bestehende Teams anbieten. Die Gruppendynamikarbeit mit bestehenden Teams könnte dabei unterstützen, die zunehmende Sehnsucht nach sich selbst steuernden Teams zu befriedigen. Mehr noch: Konkrete Erfolgserlebnisse im realen Arbeitsalltag könnten für verstärktes Interesse und Breitenwirkung im Unternehmensumfeld sorgen. Die Vorbildwirkung könnte gruppendynamisch Schule machen und zur Selbstorganisation weiterer Teams anregen. Und schließlich würden sich dabei auch Möglichkeiten auftun, die gruppendynamische Teamentwicklung professionell zu begleiten und nachhaltig zu entfalten. Und damit würde der Markt für gruppendynamische Organisationsberatung erweitert werden.

Ergänzend sollten möglichst *praktische, einfach verständliche Hilfsmittel zu gruppendynamischen Themen* entwickelt und Führungskräften für den Arbeitsalltag zugänglich gemacht werden. Wie könnten solche Hilfsmittel konkret aussehen? Denkbar sind beispielsweise:

- situationsgerechte *Anleitungen* zu Themen wie z. B.:
 - Wie moderiere ich eine Entscheidungsfindung trotz emotional aufgeladener Stimmung zwischen unterschiedlichen Teams?
 - Wie honoriere/feiere ich Teamerfolge?

- Wie binde ich stille Teammitglieder in einem Meeting so ein, dass deren Fachurteil auch genügend Platz bekommt?
- anwendungsorientierte *Online- und Offlinepublikationen* (Praxisforen, Magazine, Gruppen in sozialen Medien etc.)
- einfach zugängliche, praktische *Apps* nach dem Vorbild der *Liberating-Structures-App* (LISA; abrufbar im iPhone-App-Store), die in prekären Führungssituationen als inspirierende Quelle griffbereit sind.

12.5 Herausforderung 2: Imagekorrektur

Ein forschender Blick in Organisationen – und dort speziell auf Führungskraftthemen und -ausbildungen – zeigt: Gruppendynamik ist in diesen Bereichen alles andere als selbstverständlich. Unsere eigene Erfahrung bestätigt das. Es dauerte Jahrzehnte auf unserem Karriereweg, bis wir Arbeitgeber-innen gefunden haben, die bereit waren, die gruppendynamische Ausrichtung zu fördern und ihre Führungskräfte z. B. zu Ausbildungen des *Hernstein Instituts für Management und Leadership* zu entsenden.

Dabei werden Führungskräfte Zug um Zug in Trainingsgruppen geschickt, um ihnen den Blick auf sich selbst zu ermöglichen, damit sie eigene Stärken und Schwächen erkennen und in Mehrwert für Mitarbeiter-innen und Unternehmen umsetzen können. Für uns ist diese Selbsterfahrung die wichtigste Basis für unsere Verantwortung in unseren Führungspositionen. Der Weg der Gruppendynamik ins Standardrepertoire jeder Führungskraft – und möglichst auch jedes Mitarbeiters, jeder Mitarbeiterin – scheint noch weit zu sein. Oft herrscht in Organisationen noch der Irrglaube, die systematische Aufarbeitung von Diskussions- und Problemfeldern würde zwangsläufig über kurz oder lang auch fachlich zu gespaltenen Auffassungen führen. Tatsächlich ist es meist umgekehrt: Die komplexen sozialen Beziehungsthemen sind es, die den Nährboden für Differenzen bilden. Und sie werden immer über fachliche Themen ausgetragen – ohne dass jemals die mangelnde Beziehungsqualität untereinander direkt angesprochen wird! Da kann es schon vorkommen, dass hinter einer Meinungsverschiedenheit zu einem Forschungsprojekt tatsächlich (und unausgesprochen) ein Eifersuchtsdrama tobt, weil Person A mit Person B Jahre zuvor einen Privatkonflikt hatte. Als Folge da-

raus leiden alle: nicht nur A und B selbst, sondern auch Reputation und Teamzusammenhalt und schlimmstenfalls sogar der Unternehmenserfolg. Hier kann die Gruppendynamik ihre Stärken ausspielen und helfen, die unterschweligen Probleme gezielt bewusst zu machen und beizulegen.

Unterhalten wir uns mit Führungskolleg-innen anderer Organisationen, herrschen in vielen Unternehmen in puncto Gruppendynamik nach wie vor Skepsis und Zurückhaltung. Zum Teil liegt das an einem unvorteilhaften Image und gar Mythos, die der Gruppendynamik manchmal vorausseilen. Respektvoller Abstand und sogar Ängste sind die Folge. Furcht vor unangenehmen Konfrontationen, Manipulation und psychischem Stress in Trainingsgruppen lassen die Wogen oft hochschlagen und Teilnehmer-innenzahlen sinken. Fragen wie »Was passiert dabei, und was geschieht da mit mir?« oder »Werde ich bloßgestellt, ausgegrenzt, blamiert?« wollen offen und ehrlich beantwortet sein. Immer wieder treffen wir im eigenen Unternehmensalltag auf Fälle wie auf den eines Kollegen, der sich bis zum letzten Tag vor einem gebuchten T-Gruppen-Training zierte, dann aber doch teilnahm – und heute voll Begeisterung von diesem Seminar als dem tollsten Fortbildungserlebnis seiner Karriere schwärmt. Die Moral aus diesem und zahlreichen ähnlichen Berichten: *Aufklärung tut not!*

Wie kann man der Gruppendynamik den benötigten Image-schub verpassen? Was wäre mit welchem Aufwand zu erreichen? Die folgenden Vorschläge aus Praxissicht mögen dafür als Anregung dienen:

- Transformation der Ergebnisse wissenschaftlicher Forschungsarbeit in praxisorientierte Standardwerkzeuge für Führungskräfte
- systematisches Lobbying für Gruppendynamik in wirtschaftlichen Fachvertretungen, Gremien, Aus- und Weiterbildungsinstitutionen etc.
- Beteiligung der Gruppendynamik am Schulalltag der Nachwuchsgenerationen, um dort bereits die sozial-emotionalen Fähigkeiten der zukünftigen Mitarbeiter-innen zu fördern
- verstärkte Verankerung der Gruppendynamik in den Lehrplänen zukünftiger Führungskräfte in universitären Fachbereichen, und zwar unabhängig von den Studienrichtungen
- gezielte, professionell geplante und begleitete Medienarbeit (online und offline)

- Entwicklung von Erfahrungsplattform mit praktischen Fallbeispielen aus der täglichen Führungsarbeit.

12.6 Zusammenfassung

Digitalisierung, gesellschaftliche wie kulturelle Änderungen und eine aufstrebende Generation Y stellen die Gruppendynamik im 21. Jahrhundert vor neue Herausforderungen. An diesen werden sich Forschung und Praxis der gruppendynamischen Arbeit künftig zu messen haben.

Gruppendynamische Arbeit sollte bereits in den Pflichtschulalltag unserer heranwachsenden jungen Generationen einfließen. Das gruppendynamische Handwerkszeug braucht daher den Einzug in die Curricula pädagogischer Ausbildungen, damit Lehrer-innen gruppendynamisches Lernen ermöglichen können. Und darüber hinaus sollten gruppendynamische Forscher-innen und Praktiker-innen dem Schullalltag mit ihrer zeitgemäßen Expertise zur Seite stehen.

Ganz allgemein wird es in Zukunft noch einige gruppendynamische Forschungskraft erfordern, die Verknüpfung von internem Selbstverständnis (Eigensinn von Organisationen) mit der nach außen gerichteten Kommunikation (z. B. strategische Positionierung im Marktumfeld etc.) herzustellen, ohne dabei an Authentizität zu verlieren. Das Hauptaugenmerk muss der Förderung und Befähigung der Führungskräfte gelten, damit sie kollaborative Sozialsysteme in Organisationen ermöglichen und gestalten können. Denn kollaborativen sozialen Gruppen gehört die Zukunft von *New Work*.

Die Schnittstelle zwischen wissenschaftlicher Forschungsarbeit und Praxis der Gruppendynamik im Organisationswesen verlangt nach einem längst fälligen Update. Dieses sollte beispielsweise Führungskräften im Unternehmen den Zugang vereinfachen und einfach verständliche, in der Praxis direkt ein- und umsetzbare Werkzeuge zur Verfügung stellen. Andererseits gilt es, Altlasten wie Imageprobleme und durchaus ernst zu nehmende Ängste und Vorbehalte gegenüber der Gruppendynamik durch intensive Aufklärungs- und Öffentlichkeitsarbeit auszuräumen.

Eine Gruppendynamik des 21. Jahrhunderts muss den Rahmenbedingungen einer zunehmend schnelllebigen und sinnsuchenden Gesellschafts- und Organisationswelt gerecht werden. Dafür hat sie

im Lauf der Zeit gute Voraussetzungen und einen höchst wertvollen Erkenntnischatz angelegt. Es ist Zeit, die Herausforderungen des digitalen Zeitalters anzupacken und diesen beseelten gruppensdynamischen Forschungsschatz auf eine breite Gesellschaftsebene zu heben.

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 Hierarchiekrisis. Wiesbaden (Gabler).
- Heintel, P. u. E. E. Krainz (2011): Projektmanagement. Hierarchiekrisis, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung. Wiesbaden (Gabler), 5. Aufl.
- Heintel, P. u. E. E. Krainz (2015): Projektmanagement. Hierarchiekrisis, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung. Heidelberg (Springer Gabler), 6. Aufl.
- Heintel, P. u. R. E. Lerchster (2019): Interventionsforschung in ihrer Beziehung zur Transzendentalphilosophie. In: M. Ukowitz u. R. Hübner (Hrsg.): Wege der Vermittlung. Intervention – Partizipation (Interventionsforschung, Bd. 3). Wiesbaden (Springer), S. 27–58.
- Herdman-Baker, E. a. N. Wallis (2016): Imperfect beauty: Hierarchy and fluidity in leadership development. Challenging organizations and society. *Reflective Hybrids* 5 (1): 886–889.
- Heron, J. (1971): Experience and method: An inquiry into the concept of experiential research. Human Potential Research Project. Centre for Adult Education, University of Surrey.
- Highhouse, S. (2002): A history of the T-group and its early applications in management development. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 6 (4): 277–290.
- Hill, A. a. H. Katz (2021): Adult development: Its role in the leadership journey. Transpersonal leadership Series: White paper seven. Routledge (Taylor & Francis Group). Weitere Informationen unter: <https://www.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 gruppenspezifischer Arbeit am Beispiel der Trainingsgruppe. In: G. Schwarz, P. Heintzel, 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. Heintzel (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