



# Autorität in Teams als politisches Geschehen

## Der Einfluss der Autoritätsmuster auf die Teamreife

Thomas Vogl<sup>1</sup>

Angenommen: 26. September 2024

© The Author(s), under exclusive licence to Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

### Zusammenfassung

Dieser Beitrag der Zeitschrift „Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO)“ stellt dar, dass der Reifegrad eines Teams an den Arbeitsbeziehungen beobachtbar ist. Leistungsfähige Teams etablieren wechselseitige Anerkennung in den Arbeitsbeziehungen. Der Autor unterscheidet drei Grundmuster der gelebten Autorität in Teams. Reife Teams wechseln situativ passend ihr Autoritätsmuster. Es wird untersucht, wie diese Muster die Leistungsfähigkeit von Gruppen stützen. Dabei zeigt sich, dass das politische Geschehen in Teams mit ihren Fähigkeiten korreliert. Gute Teams sind in vielen Gruppenaufgaben demokratische Teams. Demokratische Erfahrungen der Selbstwirksamkeit am Arbeitsplatz machen rechtsextreme Einstellungen unwahrscheinlicher: Die Mikropolitik in Teams hat auch makropolitische Effekte.

**Schlüsselwörter** Gruppendynamik · Autorität · Teamleistung · Demokratie

### Authority in teams as a political action

The influence of authority patterns on team maturity

### Abstract

This article in the magazine “Gruppe. Interaction. Organization. (GIO)” shows that the maturity of a team can be observed in its working relationships. High-performing teams establish mutual recognition in their working relationships. The author distinguishes three basic patterns of practiced authority in teams. Mature teams change their patterns of authority according to the situation. It is examined how these patterns support the performance of groups. It is shown that the political events in teams correlate with their abilities. Good teams are democratic teams in many group tasks. Democratic experiences of self-efficacy in the workplace make far-right attitudes less likely: micro-politics in teams also has macro-political effects.

**Keywords** Group dynamics · Authority · Team performance · Democracy

## 1 Einleitung. Gruppendynamik gestaltet die politische Dimension in Teams mit

Ein gruppendynamisch geschulter Blick macht das mikropolitische Leben in Teams beschreibbar. An den Mustern der Gruppendynamik wird sichtbar, welche Machtverhältnisse in Teams über die formalen Machtpositionen hinaus

wirksam sind. Das ist der Grundgedanke dieses Artikels. Hinter dieser Idee steht seit Lewin eine explizit demokratische Haltung. Allport (Vorwort in Lewin 1968) stellte fest: „Es besteht eine überraschende Verwandtschaft zwischen dem Werk Kurt Lewins und dem Werk John Deweys. Beide sind der Meinung, die Demokratie müsse in jeder Generation neu erlernt werden [...]“ (ebd. S. 14). Demokratische Haltung und Gruppenstrukturen sind eine bleibende Aufgabe der reflexiven Selbstaufklärung der beteiligten Menschen. Dass das eine emanzipatorische Intention ist, unterstreicht Krainz (2020). Er stellt fest, dass die politische Bildung zur Demokratie „keine einmalige Intervention“ ist,

✉ Dr. Thomas Vogl  
mail@supervision-vogl.de

<sup>1</sup> Petra-Kelly-Str. 29, 80797 München, Deutschland

sie müsse vielmehr „als ein eigenes und fortlaufend zu gestaltendes Lernvorhaben verstanden werden – für jede heranwachsende Generation von neuem. Soweit es gruppendynamisches Lernen betrifft, ist genau das sein politischer Sinn“ (ebd. 497). Damit folgt er Heintel, dem es darum ging, eine „Gruppe selbst zu ermächtigen“, sich über Selbstbeobachtung zu steuern (Heintel 2010, S. 21). Auch Clausen (2021) weist auf diese ursprünglich politischen Absichten der Gruppendynamik als Wissenschaft und als Verfahren der Erwachsenenbildung hin. Sie sieht hier allerdings in den Feldern noch großen Handlungsbedarf. Sie konstatiert, „Projektgruppen, Teams, Arbeitsgruppen oder Gremien werden in vielen Unternehmen noch so geführt, dass die Selbststeuerungskräfte der Gruppen weitgehend brachliegen“ (ebd. S. 505). Wie kommt das, wo doch das Selbstverständnis der Gruppendynamik gerade auf die Gestaltung dieser Prozesse abzielt? Es fällt auf, dass mit „Gruppendynamik“ alltagssprachlich nur hemmende Effekte in der Kooperation beschrieben werden, aber kaum jemals förderliche. Diese reservierte, skeptische Haltung gruppendynamischen Prozessen gegenüber findet sich analog auch in der Wissenschaft. In der systemischen Organisationssoziologie beispielsweise (aktuell populär Kühl 2011; 2021a, b) gilt das gruppendynamische Geschehen in Teams tatsächlich als eine vernachlässigbare Wirkgröße. Hier scheint das Gruppenleben und sein Beitrag für die Selbststeuerung in Teams unterschätzt zu werden.

Es wird jüngst in Frage gestellt, ob Teams überhaupt als Gruppen bezeichnet werden sollten. Geramanis verneint das (2022) im Anschluss an Kühl (2021a). Trennt man die Phänomenbereiche „Gruppe“ und „Team“ in zwei gesonderte Klassen ab, wird es schwierig, auf Gruppendynamik in Teams affirmativ Bezug zu nehmen. Gruppendynamik wird dann zur Störung des Arbeitslebens. Dass die Organisationskultur von Gruppen und ihrem sozialen Leben geprägt und getragen wird, ist unter Gruppendynamiker\*innen breit akzeptiert (vgl. z. B. Schein 2010, S. 29f.). Kühl definiert Gruppen (2021a) deutlich enger: „Am erfolgversprechendsten scheint der Versuch zu sein, den Gruppenbegriff über die personale Orientierung in der Kommunikation ihrer Mitgliedern zu spezifizieren.“ (ebd. S. 10, Fehler im Original) Was kann dann noch als Gruppe bezeichnet werden? „Freundeskreise können dabei als Idealtypus genannt werden, in dem personenbezogene Kommunikation nicht nur gelegentlich vorkommt, sondern in dem sich das System über erwartete personenbezogene Kommunikation reproduziert. Aus dieser Perspektive sind Organisationen lediglich eine von vielen Möglichkeiten, in denen sich [...] solche [...] Systeme ausbilden können.“ (Kühl 2021b, S. 4) Teams müssten demnach daran erkennbar sein, dass ihnen personenbezogene Erwartungsbildung unwesentlich bleibt.

Sozialpsychologisch betrachtet, sind Gruppe und Team sehr viel enger verwandt. Zu einer Gruppe vereinen sich

Menschen um eine gemeinsame Aufgabe herum, beispielsweise wollen sie in der Freizeit Fußball spielen. Es entsteht eine Außengrenze und ein Wir-Gefühl, man weiß, wer dazugehört. Gewisse Leistungserwartungen spielen eine Rolle. Die Gruppe bildet Konventionen und Normen heraus, vielleicht auch informale Rollen. Man kann auf Persönliches angesprochen werden. Nicht nur Fußball ist wichtig, auch die Leute. Vergleicht man diesen Befund mit einem Team von Profi-Fußballspielern, erkennt man: Alles das geschieht genauso in Teams. Der entscheidende Unterschied ist der Grad der Formalisierung dieser Merkmale. Im Team wird die Zugehörigkeit nicht mehr nur durch Sympathie hergestellt. Dafür braucht es einen Arbeitsvertrag. Leistung ist das Kriterium für Mitgliedschaft. Rollen und Normen sind mit Stellenbeschreibungen und einer Geschäftsordnung etc. festgeschrieben. Sachorientierte Gespräche haben den Vorrang. Das Team als Organisationseinheit soll nun nach Kühl (vgl. Kühl 2021a, S. 420f.) wesentlich von einer Gruppe unterschieden sein, weil nur in Gruppen informale und persönliche Erwartungsbildung zu den signifikanten Merkmalen gehöre. Er bekommt so aber nicht mehr in den Blick, dass sich genau das in Teams jederzeit beobachten lässt. Im Profisport, um im Beispiel zu bleiben, konkurrieren alle Teammitglieder auch miteinander. Das beeinflusst die Arbeitsbeziehungen.

Offenbar können Organisationen vieles ausschließen, was Menschen etwas angeht, nach dem Motto „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“. Was sie nicht ausschließen können, ist die emotionale Wirkung, die es auf Menschen hat, wenn andere etwas tun, was sie angeht. Solange Personen in der Organisation irgendetwas, was ihnen dort geschieht, persönlich nehmen, gibt es relevante gruppendynamische Wirkungen des Handelns. Die Frage ist dann nicht mehr, ob diese persönlichen Wirkungen zwischen Menschen eventuell stören, sondern ob ich das, was jemand will, persönlich unterstütze oder nicht. Etwas persönlich nehmen heißt, es auf das zu beziehen, was man selbst erreichen will, zu tun befähigt sein will oder einfach sein will. Das gibt den Gefühlen ihre unausweichliche Macht in Arbeitsbeziehungen. Diese Dynamik kann sehr leise vor sich gehen, ab und an Wallungen entfachen, oder einem ganzen Team den Schlaf rauben. Und sie kann aus schwachen Teams fröhliche Musterbilder der Kooperation formen. Die Frage kann deshalb nicht sein, ob man es sich wünscht, dass Gruppendynamik die Arbeitsbeziehungen würzt. Interessanter ist die Frage: Wie schmeckt ein Team seine Arbeitsbeziehungen so ab, dass es sowohl der Organisation als auch den Teammitgliedern gut genug mundet?

Wo Menschen ihre Verhaltenserwartungen aufeinander abstimmen und dabei darauf abzielen, Machtverhältnisse zu gestalten, geht es um Politik und Einfluss. Darauf wird unten noch genauer eingegangen. In Teams ist vielleicht

nicht das Private politisch, aber das Persönliche. Wenn man „Team“ und „Gruppe“ strikt trennt, kann man sehr geläufige Phänomene nicht mehr angemessen fassen. Beispielsweise einen Teamleiter, der seiner Positionsmacht zum Trotz seinem Team ohnmächtig gegenübersteht, weil seine Teammitglieder ihm einfach nicht folgen. Der unglückliche Chef hat zwar seine formale Rolle, aber keine Autoritätsbeziehungen, die ihm im Kontakt mit seinen Leuten den Einfluss geben, den er braucht. Sein Versuch, das Team zu leiten, scheitert insofern auch an der Gruppendynamik. Für Projektteams haben Heintel und Krainz beschrieben, „Autorität [...] ist jeder, der für die Gruppe wichtige Funktionen zeitgerecht wahrnimmt“ (Heintel und Krainz 2011, S. 106). Formale, hierarchische Rollen monopolisierten diese Funktionen und könnten so unter Umständen die freie Entfaltung der Kräfte eher behindern als unterstützen. Die „Amtsautorität“ müsse hier klugerweise langsam zurücktreten und das Team ermuntern, „in wechselnden Autoritätsverhältnissen vorzugehen“ (ebd.). So eine Beziehungs-Dynamik lässt sich allerdings nicht einmal ansatzweise formalisieren. Autorität ist eine sehr persönliche und für das politische Teamleben wesentliche Form der Arbeitsbeziehung. Auf Personen bezogene Erwartungen sollen laut Kühl aber per definitionem den Teams unwesentlich sein (vgl. Kühl 2021b und Kühl 2021a, S. 420f.).<sup>1</sup> Die überzeugende Einsicht Kühls liegt darin, dass Mitarbeitende vor einem zu persönlichen Zugriff ihres Arbeitsumfeldes grundsätzlich zu schützen sind. Für die reflexive Selbststeuerungsfähigkeit eines Teams sind aufgabenbezogene Rückmeldungen zu Arbeitsbeziehungen allerdings immer wieder sinnvoll.

Um das politische Leben zu erfassen, wird man in einem sozialen Kleinsystem arbeitende Menschen in ihrer Organisation einmal als Team (Organisationsdynamik) und ein andermal als Gruppe (Beziehungsdynamik) betrachten. „Nicht jede Gruppe ist ein Team, aber jedes Team eine Gruppe“ (König und Schattenhofer 2012, S. 18). Die Begriffe werden dadurch nicht synonym. Sie sind allerdings beide erforderlich, um den Gegenstandsbereich „Team“ zu erfassen. Die „Gruppe“ bezeichnet interagierende Menschen als Funktion einer gemeinsamen Aufgabe. Das „Team“ ist eine arbeitende Gruppe als Funktionseinheit einer Organisation. König und Schattenhofer (1992) beschreiben im Anschluss an Neidhardt aufgabenbezogene Gruppen als hybride Sozialsysteme. „In diesem Mischtyp stoßen zwei Rationalitäten aufeinander: Die Gefühlsorientierung der Gruppe, die auf persönlichen und vielfältigen Beziehungen [...] basiert, und die fachliche Orientierung der Organisation, die [...] nur

die funktionalen Seiten der jeweiligen Akteure in Betracht zieht.“ (S. 42f.).

Wenn im Folgenden im Wesentlichen von Autoritätsbeziehungen die Rede ist, ist einschränkend zu sagen: Autorität beschreibt nur den politischen Raum der Machtverhältnisse in Teams. Drumherum braucht es ein ganzes Haus der Organisation. Hackman, der sich ein Forscherleben lang mit diesen Fragen befasst hat, beschreibt in „Leading Teams. Setting the Stage for great performances“ fünf Voraussetzungen, die Teams leistungsfähig machen (2002)<sup>2</sup>. (1) Einmal muss es sich um ein echtes Team handeln, mit klaren Außengrenzen, einer gewissen personellen Stabilität und festgelegtem Verantwortungsbereich. Dann sollte das Team ein (2) überzeugendes, Engagement förderndes Ziel verfolgen. Die Richtung muss klar sein und locken. Es braucht eine (3) Struktur, die Zusammenarbeit unterstützt. Dazu gehören ein guter Teammix, klare Verhaltensregeln und ein angemessener Grad an Autonomie. Auch der (4) Kontext kann die Leistung eines Teams verbessern. Mit den richtigen Informationen aus der Organisation, mit Schulungen und einem Anreizsystem. Nicht zuletzt ist (5) Team-Coaching eine gute Maßnahme, den Gruppenprozess im Team zu begleiten und in der Spur zu halten.

Bis auf das Team-Coaching lassen sich alle diese Voraussetzungen gut ohne gruppendynamisches Know-how einrichten. Sind diese organisationalen Voraussetzungen nur in geringem Umfang gegeben, wäre erst einmal eine Basis für Teamwork zu legen. Was die Gruppendynamik ergänzend und fundierend beforschen und entwickeln kann, ist das politische Geschehen in Teams. Die Arbeitsfähigkeit eines Teams hängt in hohem Maße davon ab, dass die Teammitglieder einen ihrer Aufgabe angemessenen Umgang mit Autorität pflegen. Es ist in selbstorganisierten Teams entscheidend, dass die jeweils richtigen Personen Einfluss gewinnen und die anderen ihnen folgen. Das klingt einfach, ist aber eine fordernde politische Gestaltungsaufgabe. Diese gruppendynamische Realität wird top down mit Begriffen umschrieben wie „servant leadership“, „agiler führen“ bzw. „Führung neu denken“ (Hofert 2018, S. 41–96), „Führung, die stärkt statt stört“ (Brinkmann und Schattenhofer 2022, S. 181–200), oder bottom up mit Stichworten wie „verteilter Führung“, „Selbstorganisation“, „Selbststeuerung“ (Vgl. Schattenhofer 1998; 2009, S. 437–466). Unterstützen werden gruppendynamisch geschulte Berater\*innen Teams darin, indem sie Räume für Rückmeldungen und Reflexion anbieten. Für genuine T-Gruppen-Arbeit mit Teams, die wohl in den Anfangszeiten durchaus versucht worden ist, gibt es keine Indikation. Arbeitnehmer sind vor zu großer Intimisierung ihrer Arbeitsbeziehungen zu schützen.

<sup>1</sup> Überdeutlich wir diese Eigenheit an Kühls Versuch, den Nutzen gruppendynamischer Trainings zu verstehen. Weil die keine formale Organisation simulieren könnten, vermutet er, dort werde eingeübt, was sich in „Freundesgruppen, in Liebesbeziehungen und Kleinfamilien“ (Kühl 2024, S. 39) abspielt.

<sup>2</sup> Vgl. auch Kuhn (2009) und für agile Teams Brinkmann und Schattenhofer (2022, S. 119–180).

Im Folgenden ist darzustellen, was man unter Politik in Teams verstehen kann und welche besondere Rolle Autoritätsbeziehungen als Form der Machtausübung auf dem politischen Parkett der Teams spielen. Es wird sich zeigen, dass Autoritäts-Verhältnisse in Teams unterschiedliche Muster zeigen. Die Reife eines Teams bemisst sich nach seiner Fähigkeit, kollektiv zu entscheiden, welchem Muster es in der aktuellen Situation folgen will. Diese Perspektive auf die Mikropolitik in Teams wird auch durch neuere Studien nahegelegt. Eine davon zeigt auf, wie Erfahrungen der Selbstwirksamkeit in Teams rechtsradikale Einstellungen in der Belegschaft unwahrscheinlicher machen: Hier gewinnt Mikropolitik makropolitische Bedeutung.

## 2 Der Einfluss der Autorität auf politische Machtverhältnisse in Teams

Es gibt viele Faktoren, die ein Team reif machen. Welche besondere Rolle spielt dabei die Autorität? Den Begriff der Teamreife hat Heintel in die Diskussion gebracht und mit politischen Machtverhältnissen verknüpft: „Damit aber eine Gruppe reif, d. h. leistungs-, arbeitsfähig und kreativ wird [...] muss sie sich vordringlich mit ihren eigenen „Asymmetrien“, den unterschiedlichen Macht- und Einflusskonstellationen beschäftigen“ (Heintel 2006, S. 234). Also mit ihrer mikropolitischen Ordnung.

Als „politisch“ kann man allgemein Versuche bezeichnen, die Machtverhältnisse zwischen Menschen zu gestalten. „Mit dieser Idee“ [der menschlichen Verfasstheit sozialer Ordnungen], die wohl eher als jede andere den Namen der „Idee des Politischen“ verdient, wird die übergreifende, die politische Ordnung des menschlichen Zusammenlebens als etwas Gestaltbares, Veränderbares disponibel (Popitz 1992, S. 12). Damit sind auch kleinere mikropolitische Einflussnahmen in Teams politisch, wenn sie nicht nur auf einen momentanen Vorteil zielen, sondern eine längerfristige Veränderung der Machtverhältnisse, der Ordnung im Team anstreben. Autoritätsbeziehungen kommt dabei eine Schlüsselrolle zu, weil sie vor allem informal gelebt werden.

Von welcher Macht kann man in Teams sprechen? Popitz (1992) unterscheidet vier Grundformen der Macht, die sich universellen anthropologischen Erfahrungen verdanken. „Die Wurzeln sozialer Macht liegen in der Entsprechung vitaler Abhängigkeiten und konstitutiver Handlungsfähigkeiten des Menschen“ (S. 32). Macht ist dadurch omnipräsent. Wo immer es Menschen miteinander zu tun haben, üben sie Macht aus oder erleiden sie. Es ist leicht zu sehen, dass alle vier Grundformen der Macht potenziell in Teams wirksam sind:

1. Gewalt. Menschen sind psychisch und physisch verletzlich. In der Form von sexualisierter Gewalt, struktureller Gewalt und Mobbing ist Gewalt in Organisationen verbreitet. (S. 43–78)
2. Instrumentelle Macht. Menschen beziehen sich hoffend oder befürchtend auf zukünftige Möglichkeiten. Das macht sie einflusslos für Bestechungen und Erpressungen, Belohnungen und Strafen aller Art. Instrumentelle Macht ist häufig an Funktionen in der Organisation gebunden etwa als disziplinarische oder fachliche Positionsmacht. (S. 79–103)
3. Autorität. Sie kommt als machtvolle Beziehungsform ins Spiel, weil Menschen das doppelte Bedürfnis haben, sich selbst etwas wert zu sein und die sozial entscheidenden Maßstäbe zu kennen. Beides lässt sich nur in Beziehung zu anderen befriedigen. Die Macht der Autoritätsbeziehung liegt in der inneren Bindung, die ein Mensch zu einem anderen Menschen eingeht, zu dem er oder sie aufblickt, dessen Maßstäbe er oder sie für sich übernimmt. Autorität ist deshalb eine Beziehung mit einem Machtgefälle. Es entsteht dadurch, dass der Mensch, der die Autorität anerkennt, von dieser selbst auch anerkannt werden will. Das kann die Autorität gewähren oder nicht. Wer jemandem Autorität verleiht, bindet sich in einem bestimmten Aspekt persönlich an diesen Menschen. Es ist mir dann nicht mehr egal, was die Autoritätsperson von mir hält. Ein Teil meines Selbstwertgefühls hängt davon ab, wie sie mich einschätzt. Ich will sie nicht enttäuschen. (S. 104–131; vgl. auch König 2016, S. 48ff. und Sennet 2008, S. 20–54). Oft ist Autorität mit Positionsmacht verknüpft. Zum Beispiel bei einer Teamleiterin.
4. Datensetzende Macht. Menschen beziehen enorme Macht aus ihrer Fähigkeit, Werkzeuge herzustellen. Wir können die technischen Grundlagen unserer Zusammenarbeit selbst gestalten. *Datensetzende Macht* üben in Teams regulär die Leitungen oder befugte Abteilungen der Organisation aus. (Popitz 1992, S. 160–181)

Die zahllosen mikropolitischen Versuche in Teams, Einfluss zu gewinnen, sind dann für dieses Thema interessant, wenn sie nicht nur im Moment aufgehen, sondern anstreben, die Macht-Verhältnisse im Team bleibend zu verändern. Es ist deutlich, dass die Gruppendynamik Macht dauerhaft vor allem in Autoritätsbeziehungen gestalten kann. Instrumentelle und datensetzende Macht sind im günstigsten Fall organisatorisch rational verortet, also an Positionsmacht gebunden und dadurch gebündelt. Dass dennoch Mitarbeitende informell über die Macht, zu geben und zu nehmen, verfügen können, ist jeder „grauen Eminenz“ mit „Herrschaftswissen“ klar. Im Beziehungsgefüge der Gruppe sind all diese Formen der Machtausübung wirksam. Als *maßgebendes Machtverhältnis, ordnungsstiftend* und damit *politisch* gestaltbar ist auf der informalen Gruppenebene

in Teams eher die „Beziehungsmacht“ der Autorität. Dass Autoritätsbeziehungen typische Machtverhältnisse etablieren können, ist in der gruppensystemischen Forschung seit langem bekannt. Schwarz (1974, S. 60–128) hat im Anschluss an Bennis drei Autoritäts-Muster beschrieben, die auch als Entwicklung vom unreiferen zum reiferen Stand des Teams verstanden wurden (Dependenz, Counterdependenz, Interdependenz; vgl. auch Bennis 1972). Das Modell wurde oft normativ missverstanden als zwingende Abfolge von Team- oder Gruppenzuständen. Hier wird die These vertreten, dass gerade die Fähigkeit eines Teams, Muster situationsangemessen zu wechseln, als Ausweis der sozialen Reife gelten darf. Ein Team, das dazu in der Lage ist, sich situativ unabhängiger oder abhängiger zu machen, verfügt über eine breite Autoritätsbasis, die es vor allem auch kollektiv entscheidungsfähig macht. Das ist nun darzustellen.

### 2.1 Muster der Autorität

Das Praxisbeispiel einer Team-Supervision, die der Autor mit einer Kollegin gemeinsam über mehrere Jahre leitete, illustriert, welche Autoritätsverhältnisse mit dem Modell bezeichnet sind und welche „politische Gruppenkonstellation“ mit ihnen einhergeht. Die Grundmuster der Macht in Gruppen unterscheiden sich in der Art der Autoritätsbindungen, die das Gruppenleben orientieren. Sie verändern die Rolle der Leitung, von der entsprechend mehr oder weniger Führung erwartet oder geduldet wird. Das gereifte Team geht dazu über, leitende Funktionen situativ Teammitgliedern zu übertragen. Im mikropolitischen Leben entsprechen die drei Muster *cum grano salis* makropolitischen Phänomenen wie Diktaturen, Protestbewegungen und Demokratien.

### 2.2 Abhängige Bindung

„Das Team einer Kindertagesstätte hatte lange Zeit unter einer autoritären Leitung gearbeitet, die eines Tages krank wurde und verstarb. Das neue Leitungsteam stellten zwei Frauen, die eine neue Führungskultur etablieren wollten. Es war für sie schwierig, dafür Autorität zu gewinnen, weil das Team und sie selbst noch über ein Schuldgefühl an die alte Autorität gebunden waren. Viele im Team und auch die neuen Leitungen hatten sich gewünscht, die alte Leitung möge gehen. Erst als diese Abhängigkeit an die alte, autoritäre Leitung benannt und bearbeitet war, konnten sich die Autoritätsverhältnisse im Team neu bilden.“

Es gibt Teams, die Ihre Leitung idealisieren, manchmal auch fürchten, jedenfalls kaum angemessen ambivalent beurteilen können. In diesen Teams ist es schwer, etwas anderes zu wollen als die Leitung will. Ein dumpfes Wir-Gefühl

schweißt die Gruppe zusammen, obwohl man recht wenig voneinander weiß. Diese etwas ängstlichen, konfliktscheuen Teams genießen oder erleiden, manchmal schamvoll, ihre paradiesische Abhängigkeit in unreflektiertem Gehorsam. „Ohne unsere Leitung wären wir verloren!“ „Er/Sie ist so toll, ich werde das nie können.“ „Es ist viel zu gefährlich, zu widersprechen. Besser ich halte einfach den Mund.“ Oft sind es starke, autoritäre oder auch charismatische Personen, die ihre Mitarbeitenden so unterschiedslos hinter sich scharen – und dabei klein halten. Der Gruppenzusammenhalt kommt ausschließlich über die Autoritätsbeziehung zur Leitung zustande. Die Interessen der einzelnen Teammitglieder sind weitgehend unbekannt. Politisch gesehen ist das die Logik einer Diktatur.

### 2.3 Ablehnende Bindung

„Dasselbe Kita-Team teilte sich nun, soweit das sichtbar wurde, in drei Lager: Hier die schweigende Mehrheit mit der Leitung loyaler Teammitglieder. Dort das Leitungsdoppel und ihm gegenüber eine handvoll milde aber penetrant opponierende Mitarbeiterinnen. Diese Mitarbeiterinnen schienen nur darauf zu warten, dass die Leitung eine Entscheidung trifft, um dann dagegen zu sein. Es gelang dem Team, sich aus dieser dauerhaften Infragestellung der Leitungsautorität dadurch zu befreien, dass sie ihr Team selbst differenzierter betrachteten. Die Kleinteams der Kindergruppen stellten einander vor, wie sie arbeiteten und was ihnen fachlich wichtig war. Dabei wurde deutlich, dass das Leitungsteam eine große Vielfalt an Arbeitsweisen und pädagogischen Schwerpunkten zuließ und sogar förderte. Diese Erkenntnis nahm den opponierenden Kräften den Wind aus den Segeln. Die Mitarbeiter\*innen gewannen sichtbar an Autorität, die Leitung ebenfalls. Es gab noch letzte Versuche der Gegenabhängigen, die Leitung in rechtfertigende Gespräche zu verwickeln, dann verließen sie nacheinander die Einrichtung.“

Der idealisierenden Bindung an die eine geliebte oder gefürchtete Autorität steht das Modell der Ablehnungsbindung gegenüber. Es herrscht ein aggressiveres Klima, die Haltung zur Leitung heißt: „Du willst es, aber ich will nicht!“ „Hauptsache, sie/er merkt, dass ich ihn/sie ablehne.“ Diese ungehorsame Abhängigkeit verlässt die Autoritätsbeziehung nicht. Sie probt die Rebellion innerhalb der Autorität. In einer besonders perfiden Variante heißt sie „Dienst nach Vorschrift“. Es ist wichtig, dass die Leitung erlebt, wie ungehorsam das Team ist, wie sehr es die Leitung ablehnt. Diese Ablehnung gibt es in drei Geschmackssorten. Einmal als die beschriebene ungehorsame Abhängigkeit. Dann als den Wunsch, die Leitung durch eine ideale Leitung zu

ersetzen. Und schließlich als ein fantasiertes Verschwinden der Leitung. Man kann auch einfach so tun, als gäbe es keine Leitung. Sie darf ruhig merken, dass sie ignoriert wird. (Vgl. Sennet 2008 36ff.) So oder so: Diese Teams schaffen es, ihr Wir-Gefühl durch den Ausschluss der Leitung zu stärken. Es sind Untergruppen denkbar. Die individuellen Interessen der Einzelnen bleiben hinter der Ablehnung der Leitungsinteressen noch verborgen. Im Widerspruch gegen die Leitung können eigene Interessen allerdings keimend bewusst werden. Gewinnt die Gruppe an Selbstbewusstsein, steht unter Umständen ein Machtkampf bevor. Schwankend zwischen Kampf und Flucht fuchteln die Teammitglieder mal aufmüßig mal schmolldend vor der zunehmend genervten Leitung herum. Politisch ist das eine Art unglückliche Protestbewegung.

## 2.4 Differenzierte Bindung

„Während der Corona-Zeit war die Stimmung gedrückt. Allerdings hielten die Teammitglieder zusammen und waren am Ende sogar stolz darauf, wie tapfer und voller Einsatz sie die Pandemie bewältigen konnten. Es fiel in der Supervision auf, dass sich die Aufmerksamkeit vom Team weg und zu der gemeinsamen Aufgabe hin bewegt. Das Team beschloss, ab jetzt Fallsupervision zu machen. Diese Fallsupervisionen fanden auch als kollegiale Beratung im Team ohne Supervisor statt. Die Kita-Leitung arbeitete im Fallberatungsteam auf Augenhöhe mit. Das Team führte auch zwei Klausurtagungen ohne externe Moderation durch. Hier übertrug das Team Vorbereitung und Leitung den Sonderfachkräften im Team. Diese Frauen meisterten ihre leitende Aufgabe mit Bravour und gewannen dadurch noch mehr an Standing im Team. Die Machtverhältnisse waren im Team ausgeglichener als je zuvor. Es steuerte nun nicht nur die Leitung. Die Mitarbeitenden erlebten, dass sie fachlich Autorität gewinnen können, ohne die Leitung in Frage stellen zu müssen. Wir beendeten die Supervision.“

Man erkennt am Praxisbeispiel: Arbeitsfähige Gruppen entstehen, wenn die Teammitglieder im Zweifelsfall etwas anderes wollen als die Leitung und das auch mit ihr verhandeln können. Sie unterwerfen sich nicht aus Gewohnheit oder Angst und opponieren nicht aus Gewohnheit oder Angst. Sie sagen „Gut, dass wir eine Leitung haben, aber sie hat nicht immer die beste Idee.“ „Lasst uns sehen, wer hier was am besten kann.“ Die Stimmung in diesen Teams ist angeregt, die Haltung selbstbewusst und prüfend. Man widmet sich der Arbeit mit angemessen ambivalenten Gefühlen. Diese Gruppen erlauben sich eine hohe innere Differenzierung. Alle im Team können potenziell Autorität gewinnen, wenn sie fachlich oder steuernd etwas draufhaben.

Es geht kooperativ zu, kritisch und kompromissbereit. Die persönlichen Interessen liegen, wenn es darauf ankommt, auf dem Tisch. Die Legitimität der Autorität wird gemeinsam geprüft. Alle machen mit und beobachten und bewerten das Handeln im Team. Dadurch entsteht ein Netz an Arbeitsbeziehungen, das einen stabilen Gruppenzusammenhalt ermöglicht. Nur in diesen Teams gibt es ein Wir-Gefühl unter Einschluss der Leitung. Politisch sprechen wir hier von einer Demokratie (Vgl. Krainz 2020).

Teams, die an ihre Leitung und untereinander differenziert gebunden sind, können recht flexibel auf veränderte Situationen reagieren. Insbesondere weil sie mit den Gefühlen und Bedürfnissen der Teammitglieder rechnen und Interessen verhandeln. „Man besitzt Achtung als jemand, der einen bedeutsamen Beitrag in der Bearbeitung der gemeinsamen Sachaufgaben erbringt und man hat darüber hinaus die Sicherheit, auch als Person für jeden in der Gruppe ein vertrautes und wertgeschätztes Gegenüber zu sein. Man hat sich also miteinander ein Maß an Beziehungssicherheit erarbeitet, das jeden in der Gruppe sich relativ angstfrei bewegen lässt.“ (Wimmer 2022, S. 580) Das schenkt diesen Teams eine Art Gruppen-Freiheit, weil sie gemeinsam entscheidungsfähig sind. „Eine Gruppe, die dieses Stadium „kollektiver Freiheit“ erreicht, kann tun und lassen, was immer sie will, es werden ihr Beobachtung, Analyse und Selbststeuerung dabei immer auch „Bedürfnis“ bleiben, weil sie gefühlsmäßig verankert sind. Man hat sie als Bedingung eigener Freiheit erkannt und das nimmt ihnen ihre abstrakte Gestalt, man kann froh in ihnen sein“ (Heintel 2006, S. 243). Reife in diesem Sinne bemisst sich nach dem Grad der Selbstbestimmtheit des Teams. Ein Team, das als Kollektiv Entscheidungen treffen kann, ist reif. Wenn es seine Abhängigkeiten und Interessens-Konflikte nur erleidet, anstatt sie gemeinsam zu gestalten, ist es eher unreif. Diese Reife setzt eine breite Autoritätsbasis voraus, insofern viele Personen einander fachliche Anerkennung zollen und auf die anderen Stimmen im Team achten. Man entwickelt im Team die Maßstäbe gemeinsam, an denen man sich orientiert und nach denen sich die Selbstachtung bemisst. Für Führungskräfte und beratende Menschen bedeutet das: in der Autoritätsbeziehung spüre ich, wo das Team steht. Ob ein Team als reif wahrgenommen werden kann, hängt dabei nicht nur vom Team und seinen aktuellen Fähigkeiten ab, sondern vor allem vom Kontext. Differenziert gebundene Teams können sich situativ auch für Abhängigkeit oder Gegenabhängigkeit entscheiden.

## 2.5 Gruppendynamische Musterflexibilität

Kein Team lebt dauerhaft im differenzierten Zustand der Reife. Wird es stressig, liegt es nahe, unter die Fittiche der Leitung zu schlüpfen. Gerät eine Hochtourengruppe in den Bergen in schlechtes Wetter und kann sich nicht spontan ab-

hängig machen von den Entscheidungen des Bergführers, hat sie ein echtes Problem. Manchmal ist keine Zeit zum Diskutieren. Wenn die Gründerin einer Genossenschaft mit ihren familiären Organisationsideen und ihrem informalen Führungsstil das Projekt nach Jahren des Wachstums in Gefahr bringt, muss es Untergruppen geben, die sich ihr in den Weg stellen. Ist eine Not abzuwenden, sind abhängige oder gegenabhängige Muster der Macht vorübergehend notwendig. Kein Changeprozess, in dem die Leitung nicht gegenabhängiges Verhalten herausfordert und vertrauensvolle Gefolgschaft begrüßt. Eine reife Gruppe zeigt eine situationsangemessene Musterflexibilität. Sie kann wechseln. Diese Flexibilität hat sie zur Verfügung, weil sie die Gefühle ansprechen kann, die große Abhängigkeit und Gegenabhängigkeit begleiten. In diesen Gruppen kann über Befürchtungen, Versagensangst, Verlustangst, Ärger und Bedürfnisse nach Anerkennung gesprochen werden. Das macht den entscheidenden Unterschied: manche Gruppen wählen situativ ihren Grad der Abhängigkeit. Andere erleiden ihn einfach. Manche Gruppen nutzen und kanalisieren die leitungskritischen Stimmen. Andere lähmt die dauernde Kritik. Es geht für das Team also weniger darum, die „richtige“ Entwicklung zur Reife zu durchlaufen, als darum, die gruppendynamische Beweglichkeit zu gewinnen. Indem sie ihre Autoritäts-Basis verbreitern, werden Teams darin geschickter.

## 2.6 Neuere Studien und der Zusammenhang zwischen Autorität und Fähigkeiten des Teams

Studien geben Hinweise darauf, dass die beschriebene Autoritätsbasis demokratischer Teams auch ihre Intelligenz und Leistung fördert.

Woolley et al. (2010) untersuchten dazu zufällig gebildete Gruppen und stellten ihnen Aufgaben nach dem 4 Klassen-Modell der zielorientierten Gruppenaufgaben von McGrath (1991). Sie fanden heraus, dass drei Faktoren zur Gruppenintelligenz beitragen: Erstens hing die Gruppenintelligenz von dem *durchschnittlichen sozialen Einfühlungsvermögen* der Gruppenmitglieder ab. Zweitens wirkte sich die *möglichst gleiche Verteilung der Interaktionen im Gespräch* in der Gruppe positiv aus. Dieser Befund wurde negativ erhoben. Gruppen, in denen eine Person die Redezeit dominierte, waren signifikant weniger intelligent. Ein starkes Argument gegen charismatische Narzissten und andere Dominatoren in Gruppen, die kreativ sein sollen (Vgl. aber: Goncalo et al. 2010; dazu auch Csar et al. 2023).

Drittens korrelierte die *Anzahl der Frauen* in den Gruppen mit der Gruppenintelligenz. Jede zusätzliche Frau verbesserte die Intelligenz der Gruppe. Das Optimum lag bei 80 % Frauenanteil. „Es scheint, als hinge das zumindest zum Teil mit der höheren sozialen Sensibilität der weiblichen Gruppenmitglieder im Vergleich zu den männlichen

zusammen. Frauen bringen offenbar die nötige Bindekraft ein, um die Beiträge aller Mitglieder zusammenzuführen und ein Ganzes zu schaffen, das mehr ist als die Summe seiner Teile“ (Bohnet 2017, S. 167f.). Diese Fähigkeit mag damit zu tun haben, dass Frauen schon früh die Erfahrung machen, sozial bestraft zu werden, wenn sie zu dominant auftreten. Empathie dagegen wird vielleicht bei Männern seltener belohnt als bei Frauen. „Verhielten sich Männer vergleichbar sozial wie üblicherweise sonst Frauen, erhöhten auch sie den Gruppen-IQ und umgekehrt: Ichbezogene Diven senkten die Intelligenz des Teams“ (Kast 2015, S. 171). Die beiden Größen „gleiche Redeanteile“ und „Empathie“ hat auch die Forschungsgruppe in der Google Studie Re:Work von 2012 als wichtigste Kenngrößen für die „psychologische Sicherheit“ in Gruppen bestimmt (vgl. Csar und Vater 2023). Den Begriff haben erstmals Edmondson Amy eingeführt (1999). Gemeint ist mit „psychologischer Sicherheit“: „a shared belief amongst individuals as to whether it is safe to engage in interpersonal risk-taking in the workplace“ (Newman et al. 2017, S. 521). Dann bin ich frei, im Team einen Konflikt einzugehen, also zu sagen, was meine Interessen sind. Das impliziert, dass ich in diesem Team eine gewisse Chance habe, mit meinem persönlichen Anliegen anerkannt zu werden.

Die Befunde bestätigen die These, dass die Beziehungsgestaltung in der Lage ist, für die Leistungsfähigkeit eines Teams einen entscheidenden Beitrag zu leisten. Empathie und eine gleichmäßige Beteiligung sind die Voraussetzung für wechselseitige Anerkennung in Teams. In Gruppen, in denen man aufeinander eingeht, kann die Macht leichter verteilt auftreten. Man kennt sich, interessiert sich füreinander und jede\*r hat so eine echte Chance, im rechten Moment Autorität zu gewinnen. Psychologische Sicherheit entsteht hier nicht durch die Vermeidung von Konfrontationen. Das Team wird als sicher erlebt, gerade weil ich davon ausgehen kann, dass sich die Anderen im Konfliktfall mit meiner Perspektive auseinandersetzen werden.

Eine weitere „empirische Studie zum Leistungsvorteil von Gruppen“ untersucht die Gruppenintelligenz im Zusammenhang mit New Work (Bachmann 2019). Dabei stellte sich heraus, dass die Gruppen überwiegend bessere Ergebnisse lieferten, als die meisten einzelnen Gruppenmitglieder erreicht hätten. Die Forscher kommen zu dem Schluss, dass Gruppen ihre insgesamt mangelhafte Fachexpertise durch gute Kooperation sogar mehr als wett machen können. Der Trick ist, dass in der Gruppe die Personen identifiziert werden, die fachlich zur Aufgabe wirklich etwas beisteuern können, und dass ihnen von den Anderen Einfluss auf den Gruppenprozess gewährt wird. Das gelang in den erfolgreichen Gruppen gut, in schlechteren weniger gut. „Während bei ersteren die Mitglieder mit der höchsten Expertise den stärksten Einfluss auf den Prozess hatten, trat bei den weniger erfolgreichen Gruppen das Phänomen

auf, dass sich die Experten nicht gegen einen oder mehrere aktive Laien durchsetzen konnten“ (S. 409). Insgesamt schafften es 33% der Gruppen, die Erwartungen zu übertreffen. Sie zeichneten sich durch Prozesskompetenz und weniger durch aufgabenbezogene Expertise aus. In 38% der Gruppen gelang es, die Erwartungen zu übertreffen, indem sich Experten durchsetzten. Die restlichen 29% waren aus verschiedenen Gründen weniger erfolgreich. (Vgl. die Zusammenfassung bei Bachmann, S. 410) Die ersten beiden Gruppen sind beide durch ihre gute Kooperation intelligent. Sie unterscheiden sich nur hinsichtlich der Relevanz der Experten für das Ergebnis. Ein gutes Team kann entscheiden, ob es sich bei der gestellten Aufgabe besser von einer Person abhängig macht oder die Verantwortung und den Einfluss auf mehrere verteilt.

Die Intelligenz von Gruppen ist eine Frage der politischen Verhältnisse in der Gruppe. Wo Autorität geteilt wird und ein offener Austausch unter den Teammitgliedern stattfindet, können Gruppen tatsächlich mehr leisten als Menschen allein zustande brächten. Dazu wird es immer wieder einmal persönlich werden müssen, wenn die Teammitglieder und die Leitung die eigenen Fähigkeiten und Interessen ins Spiel bringen, um die Aufgaben gemeinsam zu bewältigen. Der Mehrwert der Gruppe entsteht in diesen produktiv gewendeten Konflikten.

### 3 Teams als Lernorte der Demokratie

Wenn Teams ihre Autoritätsbasis mikropolitisch verbreitern, leisten sie auch einen gesellschaftlichen Beitrag mit makropolitischen Effekten. Die Erfahrung, „die politische Ordnung des menschlichen Zusammenlebens als etwas Gestaltbares, Veränderbares disponibel“ zu erleben (Popitz 1992, S. 12), machen wir in Arbeitskontexten vielleicht am intensivsten. Wenn Lewins Aussage stimmt, dass demokratische Haltungen gelernt werden müssen, autoritäre dagegen einfach auferlegt werden können (Lewin 1968, S. 69), dann liegt viel daran, in möglichst vielen Lebensbereichen demokratische Haltungen einzuüben.

Eine aktuelle Studie der Otto Brenner Stiftung hat den Zusammenhang von Selbstwirksamkeit in Betrieben und der Neigung zu rechtsextremen Einstellungen in den östlichen deutschen Bundesländern erforscht (Kiess et al. 2023). Er ist erfreulich negativ, v. a. in der Relation von „industrial citizenship – also Erfahrungen von Anerkennung, Solidarität und Mitbestimmung in der Arbeitswelt und rechtsextremen Einstellungen“ (Kiess et al. 2023, S. 26). Mit „industrial citizenship“ zielten die Autoren auf alltägliche Erfahrungen, die sich nicht nur institutionalisierten Mitbestimmungsformen verdanken. Die Ergebnisse der Studie sprechen eine klare Sprache: Erfahren sich Menschen am Arbeitsplatz als demokratisch handlungsfähig, stimmen sie

rechten Aussagen weniger zu, „während Beteiligungs- und Partizipationserleben zugleich das Vertrauen in die Demokratie und die eigene politische Handlungsfähigkeit stärken“ (2023, S. 1). Dabei komme es auf mehr an als die Institutionalisierung von Mitbestimmung (vgl. S. 31). Formale Organisation allein werde demokratische Haltungen und Kultur nicht stärken. Dazu braucht es zusätzlich eine gruppenspezifisch förderliche Kultur

Es geht um die subjektiv erfahrene Handlungsfähigkeit in der Arbeit. Und die wird v. a. in den Teams und Gruppen erfahren, die zusammenarbeiten. Gruppenspezifisch ist dabei vorausgesetzt, dass die Mitarbeitenden Autorität zugewilligt bekommen. Ihre Stimme muss, in welchem Umfang auch immer, Gewicht und Relevanz haben. Sonst treiben Ohnmachtsgefühle die Teams in gegenabhängige und autoritär-abhängige Stimmungen. Die Autoren der Studie resümieren: „Um der Verbreitung rechtsextremer Einstellung vorzubeugen, ist die Demokratisierung der Wirtschaft aus unserer Sicht ein unabdingbarer Baustein“ (2023, S. 49).

**Interessenkonflikt** T. Vogl gibt an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

### Literatur

- Bachmann, Th (2019). Gruppenintelligenz – gemeinsam sind wir besser? *Gr Interakt Org*, 50, 397–411.
- Bennis, W. G. (1972). Entwicklungsmuster der T-Gruppe. In L. B. Bradford, J. R. Gibb & K. D. Benne (Hrsg.), *Gruppen-Training*.
- Bohnet, I. (2017). *What works. Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann*. C. H. Beck.
- Brinkmann, B. J., & Schattenhofer, K. (2022). *Erfolgreiche Teams in der Selbstorganisation, Sechs Aufgaben, damit Teams arbeitsfähig werden – und welche Rolle Führung dabei spielt*. Vahlen.
- Clausen, G. (2021). Konfrontieren mit dem, was sie am wenigsten sehen können – zur Bedeutung gruppenbezogener Interventionen, *Gruppe. Interaktion. Organisation*, 52, 505–513.
- Csar, M., & Vater, G. (2023). Schon immer. Psychologische Sicherheit als Kennzeichen gut entwickelter Gruppen. In R. Lerchster & M. Spindler (Hrsg.), *Gruppen:Dynamik*. Heidelberg: Carl Auer.
- Csar, M., et al. (2023). Wenn mehr Ganzheit gefordert wird – Agile Teams und ihre Personen. *Gruppe. Interaktion. Organisation*, 54, 521–531.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Geramanis, O. (2022). Teams sind keine Gruppen. Gruppenspezifisch – der „blinde Fleck“ der Agilität. In K. Geissler & W. Looss (Hrsg.), *Personal Entwickeln*, 279. *Erg.-Lfg.* Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Goncalo, J. A., et al. (2010). Are two narcissists better than one? The link between narcissism, perceived creativity, and creative performance. *Pers Soc Psychol Bull*, 36(11), 1484–1495.
- Heintzel, P. (2006). Über drei Paradoxien der T-Gruppe. In P. Heintzel (Hrsg.), *betrifft: TEAM. Dynamische Prozesse in Gruppen* (S. 191–250). Wiesbaden: VS.
- Heintzel, P. (2010). Über Philosophie und Gruppenspezifisch. In B. Pendorfer (Hrsg.), *Wissenschaft – Freiheit – Konsens. Festschrift Gerhard Schwarz zum 70. Geburtstag* (S. 15–41). Wien: Löcker.



- Heintel, P., & Krainz, E. E. (2011). *Projektmanagement. Hierarchiekrisse. Systemabwehr. Komplexitätsbewältigung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofert, S. (2018). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kast, B. (2015). *Und plötzlich macht es Klick! Das Handwerk der Kreativität oder wie die guten Ideen in den Kopf kommen*. S. Fischer.
- Kiess, J., Wesser-Saalfrank, A., Bose, S., Schmidt, A., Brähler, E., & Decker, O. (2023). Arbeitswelt und Demokratie in Ostdeutschland. Erlebte Handlungsfähigkeit im Betrieb und (anti)demokratische Einstellungen. OBS-Arbeitspapier 64. <https://www.otto-brenner-stiftung.de/arbeitswelt-und-demokratie-in-ostdeutschland/>
- König, O. (2016). *Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- König, O., & Schattenhofer, K. (2012). *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg: Carl Auer.
- Krainz, U. (2020). Jenseits des Marktprinzips. Über den politischen Sinn gruppendynamischen Lernens. *Gr Interakt Org*, 51, 489–498.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS.
- Kühl, S. (2021a). Die folgenreiche Verwechslung von Teams, Cliques und Gruppen. *Gruppe. Interaktion. Organisation*, 52, 417–434.
- Kühl, S. (2021b). Soziologie der Gruppen. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer theoretischen und empirischen Gruppenforschung. *Soziologie*, 50(1), 26–47.
- Kühl, S. (2024). *Organisationen im Labor? Grenzen der Simulation von Formalität in gruppendynamischen Trainings*. Wiesbaden: Springer.
- Kuhn, H. (2009). Die Gruppe als Mittel der Leistungssteigerung. In C. Edding & K. Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch. Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis* (S. 124–161). Weinheim, Basel: Beltz.
- Lewin, K. (1968). *Die Lösung sozialer Konflikte*. Bad Nauheim: Christian-Verlag.
- Marquett, L. D. (2022). *Reiß das Ruder rum! Eine wahre Geschichte über Führung und darüber, wie Mitarbeiter zu Mitgestaltern werden*. Heidelberg: Dpunkt.
- McGrath, J. E. (1991). Time, interaction, and performance (TIP): a theory of groups. *Small group research*, 22(2), 147–174.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: a systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482217300013>.
- Popitz, H. (1992). *Phänomene der Macht*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Schattenhofer, K. (1998). Gruppendynamik als Praxis der Selbststeuerung in sozialen Systemen. In K. Schattenhofer & W. Weigand (Hrsg.), *Die Dynamik der Selbststeuerung* (S. 19–38). Westdeutscher Verlag.
- Schattenhofer, K. (2009). Selbststeuerung von Gruppen. In C. Edding & K. Schattenhofer (Hrsg.), *Alles über Gruppen* (S. 437–466). Weinheim Basel: Beltz.
- Schein, E. (2010). *Organisationskultur*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schwarz, G. (1974). Die Problematik der Gruppe. In P. Heintel (Hrsg.), *Das ist Gruppendynamik* (S. 60–128). München: Wilhelm Heine.
- Sennet, R. (2008). *Autorität*. Berlin: Berliner Taschenbuch.
- Sennet, R. (2019). *Zusammenarbeit*. Berlin: Hanser.
- Wimmer, R. (2007). Die Gruppe – ein eigenständiger Grundtypus sozialer Systembildung? Ein Plädoyer für die Wiederaufnahme einer alten Kontroverse. In J. Aderhold & O. Kranz (Hrsg.), *Intention und Funktion* (S. 270–289). VS.
- Wimmer, R. (2022). Die Gruppe – ein emergentes Phänomen. Systemtheoretische Betrachtungen am Beispiel der gruppendynamischen Trainingsgruppe. *GIO*, 53, 567–582.
- Woolley, W., et al. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*. <https://doi.org/10.1126/science.1193147>.

**Hinweis des Verlags** Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.

Springer Nature oder sein Lizenzgeber (z.B. eine Gesellschaft oder ein\*e andere\*r Vertragspartner\*in) hält die ausschließlichen Nutzungsrechte an diesem Artikel kraft eines Verlagsvertrags mit dem/den Autor\*in(nen) oder anderen Rechteinhaber\*in(nen); die Selbstarchivierung der akzeptierten Manuskriptversion dieses Artikels durch Autor\*in(nen) unterliegt ausschließlich den Bedingungen dieses Verlagsvertrags und dem geltenden Recht.

**Thomas Vogl** Dr. ev. Theol., \*1966, lebt und arbeitet in München als Organisationsberater, Supervisor und Trainer für Gruppendynamik.