

# supervision

MENSCH ARBEIT ORGANISATION



## IRRITATION

<b>Günther Göttinger</b> Jede Irritation und wer ist Wer ist Hase <b>Torsten Groth</b> Irritierende Erkenntnis – Zum Stellen- wert der Irritation in der Psychoanalyse	<b>Guido Czeija</b> Irritation in der Physik: die Störung Vakuum. Bitte im Hier und Jetzt einchecken. Fünf Irritations- phänomene der gruppen- dynamischen Trainings- gruppe
<b>Kersti Weib</b> Auf neuen Wegen – Irritationen als Anstöße für Spontaneität und Kreativität. Perspektiven aus der Sicht des Psychodra- mas	<b>Lochen Klein</b> Astronauten stinken nicht. Irritation in der Werbung – und was sie bewirkt.
<b>Susanne Ehmer</b> Plädoyer für eine wechsel- seitige be- wusste Irrita- tion – Beraterin irritiert Kunden irritiert Berater	<b>Helga Stattler</b> Kunst irritiert – und wirkt. Die Künst- lerische Inter- vention als Irritation – Erfahrungs- beispiele
<b>Reinhard Töschinger</b> Aus dem Konzept gebracht. Improvisation als Irritation im Kontext von Organisationen. Ein Versuch.	<b>Katharina Witte</b> Das Salz in der Suppe. Irritationen einer Supervisorin als Schlüssel zum Verstehen

DIE ZEITSCHRIFT FÜR BERATERINNEN UND BERATER

33. Jahrgang  
I 2015



<b>Editorial</b>	<b>2</b>
Günther Gettinger	<b>4</b> Jede Irritation kann zum Anlass von Erkenntnis werden?!
Torsten Groth	<b>9</b> Wer ist Hase und wer ist Igel? Irritation systemtheoretisch reflektiert
Christine Kirchhoff	<b>17</b> Irritierende Erkenntnis Zum Stellenwert der Irritation in der Psychoanalyse
Kersti Weiß	<b>24</b> Auf neuen Wegen
Susanne Ehmer	<b>30</b> Plädoyer für eine wechselseitige bewusste Irritation – Beraterin irritiert Kunden irritiert Berater
<b>Literatur zum Thema</b>	<b>35</b>
Reinhard Tötschinger	<b>36</b> Aus dem Konzept gebracht – Improvisation als Irritation im Kontext von Organisationen
Guido Czeija	<b>42</b> Irritation in der Physik: die Störung
Maria Spindler	<b>44</b> Sie landen im Vakuum. Bitte im Hier und Jetzt einchecken
Jochen Klein	<b>48</b> Astronauten stinken nicht Irritation in der Werbung – und was sie bewirkt
Helga Stattler	<b>50</b> Kunst irritiert – und wirkt Die Künstlerische Intervention als Irritation
Katharina Witte	<b>56</b> Das Salz in der Suppe – Irritationen einer Supervisorin als Schlüssel zum Verstehen
<b>Erlebter Literatur</b>	
Uta-Barbara Vogel	<b>61</b> Pirates of the Caribbean
<b>Markierungen</b>	
Martin Johnsson	<b>63</b> Irritiert
<b>Impressum</b>	<b>65</b>

Maria Spindler

## Sie landen im Vakuum. Bitte im Hier und Jetzt einchecken Fünf Irritationsphänomene der gruppendynamischen Trainingsgruppe

### EINLEITUNG

#### ZU IRRITIERENDEN DYNAMIKEN IN GRUPPEN

Der Blick auf Gruppendynamik rückt soziale Verbundenheiten, den Fluss von zusammenhängenden Aktivitäten sowie gemeinsam gestaltete Möglichkeiten in den Fokus. Unter Gruppendynamik wird im allgemeinen eine soziale Prozessdynamik des gemeinsamen Beobachtens, Erlebens, Erfahrens und Erprobens im Hier und Jetzt verstanden. Die Gruppe als Einheit gestaltet in Selbstbezogenheit und durch Selbstaufklärung ihre eigenen Bedingungen und Möglichkeiten, bringt sie zum Leben und lebt in ihnen.

In der Theorie über Gruppendynamik findet sich Irritation nicht systematisch untersucht. Deshalb werde ich mich hier einer Definition des Begriffes Irritation annähern und damit Irritationsphänomene in der Gruppendynamik explorieren. Irritation ist dem lateinischen „irritare“ entlehnt. Im 16. Jahrhundert taucht der Begriff als reizen, erregen, provozieren auf, im 19. Jahrhundert kommt ablenken, verunsichern, stören, verwirren hinzu. Bezogen auf soziale Systeme (wie Gruppen) erlangt das Konzept der Irritation mit Maturana (1982)

in den Bereichen Therapie (Dell 1985), Management, Organisation vorerst einmal mit den Begriffen Perpetuierung, Reizung, Störung der Bekanntheit. Luhmann (1990) greift diese Konzeption auf: Durch Irritation wird dem System eine Information zugeführt, durch die es gefordert sein kann, den eigenen Zustand zu verändern. Ob das System irritiert ist, entscheidet das System selbst. Die Resonanz auf diese Irritation kann nicht mechanisch vorausgesetzt werden, da das System nach eigenen Mechanismen, autonom, sich selbst steuert.

Ich fächere hier den Begriff der Irritation in folgende gruppendynamische Fragen auf: Wodurch entsteht in der gruppendynamischen Trainingsgruppe Erregung und Störung des Gewohnten? Was macht einen Unterschied? Was führt zu Unvorhergesehenem? Welche Bedingungen können förderlich wirken, damit Irritation von der Gruppe genutzt und Entwicklung und Lernen provoziert wird?

### GRUPPENDYNAMISCHE TRAININGSGRUPPE

Gruppendynamik als Begriff scheint erstmals bei Kurt Lewin (1947, 8ff) auf und wird von ihm als „byproduct of World War II“ dargestellt, ein Produkt seiner experimentellen Feldforschung, trainiert werden konnte damals und kann heute Gruppendynamik im Labor der Trainingsgruppe. Derartige Trainingsgruppen finden seit Lewin meist in Kleingruppen mit sieben bis zwölf Teilnehmenden in Klausur statt und dauern in der Regel fünf bis sechs Tage.

Die gruppendynamische Trainingsgruppe (TG), betrachtet und entwickelt die Dynamik der Gruppe in Reinform. In ihr kann erfahren werden, so König (1996), wie sich unter den jeweils speziellen Bedingungen die Gruppe durch die Interaktion ihrer Mitglieder selbst hervorbringt. In diesem Prozess werden fundamentale soziale Phänomene, Strukturen und Verbindungen

Fünf Irritationsphänomene der gruppendynamischen Trainingsgruppe im Sinne von Erregung und Störung des Gewohnten, im Sinne des Unterschiedes, der neuen Information, des Unsicheren und der sozialen Chancen sind unter der Lupe. Wie viel Irritation und damit Lernmöglichkeit sich eine Gruppe eröffnet, hängt von der Selbst-Sensitivierung auf unterschiedlichen Bewusstseins-ebenen sowie von der sozialen Risikobereitschaft ab. Die gruppendynamische Trainingsgruppe kann für den Umgang mit Unsicherheit lernend-gestaltend und sinnbringend einen sozialen Fußabdruck für Organisation, Gesellschaft, Leadership und Beratung hinterlassen, wenn sie sich Irritation als Voraussetzung für Transformation erlaubt.

**Dr. Maria Spindler**

Lehr-Trainerin der Österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO). Organisationsberaterin, Lektorin an Post-Graduate Universitäten in Europa und den USA.  
office@maria-spindler.at,  
www.maria-spindler.at und www.cos-journal.com



sichtbar. An die Oberfläche kommen Fragen, auf welche die Mitglieder für sich und die Gruppe Antworten suchen: Wer nimmt wie Einfluss? Wie wird Führung und Steuerung wahrgenommen und gelebt? Wie wird Autorität hergestellt, an Personen festgemacht und mit welchem Impact? Welche Normen und Werte geben Orientierung? Wer kooperiert und konkurriert mit wem worüber? Wie gestaltet sich das Verhältnis von Majorität und Minorität? Wie wird in der Gruppe mit Unterschieden wie Alter, Geschlecht, Ethnien, Herkunft, etc. verfahren?

Wie bildet die Gruppe Grenzen und wer wird in welche Themen inkludiert, wer ausgegrenzt? Wie eröffnet sich die Gruppe Möglichkeiten zur Steuerung und Gestaltung der eigenen Zukunft als System mit seinen Unterschieden?

### VOM GEWOHNTEM LINIENFLUG ZUM FLOW VIA FÜNF IRRITATIONEN

#### IRRITATION LANDEFLÄCHE: VAKUUM

Trainingsgruppen als Labor und Lerncontainer weisen das Settingelement des sozialen Nichts auf, eine Einstiegsleere, ein soziales Vakuum, unter Insidern auch Führungsvakuum genannt: „The t-group trainer creates a leadership vacuum from the outset of the group. He or she does not assume the traditional, directive leadership role. Instead, she states the purpose of the group – to study it’s own behavior – and then remains silent. The perceived ambiguity of the stated purpose instantly creates anxiety in members and leads them to seek further clarification from the trainer. He resists their efforts to entice him to lead“ (Wheeler 1990, 29).

Dieses Verhalten der Trainerin, des Trainers ist vor allem für Menschen, die Anleitung gewohnt sind, überraschend und führt zu unterschiedlichen (Gruppen-)Reaktionen wie Rückzug, vermehrte Aktivität,

vermehrte Kontaktaufnahme, Flucht, etc. Agierende Personen können als Sprachrohr der Gruppe gesehen werden. Ihre Reaktionen sind weder gut noch schlecht, sondern Ausdruck der Dynamik des Systems. Dieser Ausdruck ist wertvolles Kommunikationsmaterial, das es gilt, gemeinsam in das Bewusstsein des Systems zu bringen. Speziell am Beginn ist es die Aufgabe der Trainerin\_des Trainers dieses Setting und den freien Raum offen zu halten bis er von den Mitgliedern der Gruppe getragen werden kann. Dieses Vakuum ist kein leeres Nichts, es enthält die Fülle des Potentials der gemeinsamen Schöpfung.

#### IRRITATION FLUGTRÄGER: FORM IST INHALT

Die Form wird zum Inhalt. Damit weist die TG nicht das alltäglich gewohnte Gesprächsthema auf. Die Form, ihr Erleben und Gestalten werden zum Thema, damit decken sich Form und Inhalt der Kommunikation. Das ermöglicht, dass die Gruppe sich das Material, das sie untersuchen will, in der gemeinsamen Interaktion im Hier und Jetzt selbst erschafft, indem sich die Mitglieder darüber verständigen, wie sie sich als Gruppe erschaffen (Heintel 2008, König/Schattenhofer 2012, Spindler 2013).

Ungeteilte Wahrnehmungen (Beobachtungen, Gedanken, Gefühle, körperliche Regungen, etc.) haben zwar eine Wirkung, können jedoch nicht gemeinsam bewusst gestaltet werden. In einen gemeinsamen Prozess der Schaffung kann nur das einfließen, was in die gemeinsame, bewusste Kommunikation über die Form der Kommunikation rückt. Wesentlich ist das Bewusstsein über diese geteilte Metaebene, der Beobachtungsfokus wird erweitert. Diese Veränderung der Aufmerksamkeit entzieht gleichzeitig Gewohntes. Häufig wird dieses Phänomen beschrieben als: Der Teppich wurde uns unter den Füßen weggezogen.

Dieses Andere, Neue kann in den Blick kommen, wenn sich die Mitglieder der Gruppe auf gemeinsame Suche begeben nach Anhaltspunkten für das, was hier für das gemeinsame Vorankommen und Wollen wichtig sein könnte. Wenn die Individuen sich als Schöpferinnen der eigenen Gruppe in den Blick nehmen, werden neue soziale Welten in einem gemeinsamen Prozess entdeckt, kreiert, verworfen, neu entwickelt – im Selbstbezug.

### **IRRITATION EINCHECKEN: HIER UND JETZT**

Die Referenz auf sich selbst erfordert und erzeugt ein Hier und Jetzt in Freiheit und Verbundenheit. Sie ist eine gegenwärtige, riskante und gleichzeitig ermöglichende Ausrichtung für Selbstwahrnehmung, Selbstaufklärung, Selbstgestaltung und Sinngenerierung. Das Damals, Dort und Dann hat für die aktuelle gemeinsame Gestaltung keinen direkten Nutzen, weil jede Gruppe für sich einzigartig ist. Im Hier und Jetzt kann die gemeinsame Vergangenheit und die gemeinsame Zukunft erkundet werden.

„Sense-making“ gewinnt an Boden: „Was macht Sinn für uns als Gruppe? Wie wollen wir unsere Situation gestalten? Welche Bedingungen für unser individuelles Handeln schaffen wir uns mit welchen Bildern, Normen und Formen? Gleichzeitig wird „Meaning-making“ für Individuen generiert: Welchen Einfluss hat diese Kooperationsform auf mich, auf andere? Was ist mein Beitrag zu diesem System mit welchen Auswirkungen? Welche Position habe ich in diesem System und welche will ich haben? (Spindler/Wagenheim 2013).

Mutige Schritte als Individuen und System in das Neue und Unbekannte sind Voraussetzung für die Gestaltung des Hier und Jetzt. Bleiben, auch wenn es nicht angenehm ist, Durchsteigen, auch wenn nicht klar ist wohin. Hinterfragen und Erfragen, auch wenn es noch nicht greifbar ist. Das sind Qualifikationen, die erlernt werden können, weil sie gleichzeitig auch für die Erschaffung und Ausdifferenzierung des Systems erforderlich sind.

### **IRRITATION EINFLUGSCHNEISE:**

#### **BINDEMittel REFLEXION**

Die anfängliche Leere, das Vakuum, ist ein kreatives Chaos für Erprobungen, für Action Learning. Der Gestaltungs-Raum wird in die geteilte Verantwortung der Mitglieder der Gruppe übergeben mit dem Ziel der Bewusstwerdung, Selbstaufklärung und Selbstgestaltung.

Dieser Prozess der Selbst-Sensitivierung durch Wahrnehmungs- und Beziehungsgestaltung erfordert soziale Kreativität, Formen der Distanzierung von und Verbindung mit mir, anderen und dem Gesamtkörper dieser TG.

Heintel (2008) beschreibt dabei die entwicklungsfördernde Funktion der Trainerin, des Trainers, als ein der Gruppe „auf die Sprünge helfen“, sodass sie sich selbst als Gruppe „begreifen“ kann. Ihre Interventionen folgen dabei paradigmatisch den Intentionen des sokratischen Philosophierens, auch wenn sie weiter entwickelt sind. Sie verwenden die rhetorische Figur der Frage und das Grundparadigma des Philosophierens auf einen größeren Personenkreis ausgeweitet. Schüller/Zvacek (2013) legen den Fokus der Reflexion auf unterschiedliche Ebenen der *Wahrnehmung* und *Wahrgebung*: Denken, Fühlen, intentionales Gestalten. Irritation im Denken, Fühlen und Wollen (und in deren Wechselwirkungen) können befördert, aufgefangen und artikuliert werden und ganzheitlich in die Gestaltung der Gruppe einfließen.

Erlebt und erahnt eine Gruppe durch die Individuell reflexive Einbettung dieses Kollektiv, entsteht ein Flow des Aufgehobenseins, des bedingungslosen Dazugehorens und trotzdem Freiseins. Das sind nicht immer angenehme Gefühle, jedoch sind sie angemessen und maßgeschneidert für das System und seine Individuen. Eine soziale Verwobenheit, die den Abschied am Ende der TG oft schwer fallen lässt, weil ungewiss ist, ob und wie dieses Wachsen und in einander Verwachsen wieder hergestellt und erlebt werden kann.

### **IRRITATION FLOW:**

#### **EINHEIT DER UNTERSCHIEDE**

Im positiven Gelingen ist eine TG ein Differenzierungs- und Integrationsflow gesellschaftlich-sozialer Themen durch Exploration und Inklusion von Unterschieden. Sie kann mit den oben dargestellten Rahmensetzungen aktive und kollektive Zukunftsgestaltung eröffnen und dynamisch-integrativ durch Unterschiede lernen (Scala 2013). Der Fokus auf Ganzheit und Einheit als System fördert die Nutzung der Unterschiede als Ressource. Diese können in einem ersten Schritt als unbekannte Hürden wahrgenommen werden und sich durch Vergemeinschaftung als Lernmöglichkeiten erweisen. Die eine Wahrheit der Emotion, der Wahrnehmung, der Perspektive verbindet sich und wird durch das größere Ganze transformiert und das System weiter entwickelt.

Die TG wird ein Raum für Transformation durch Differenzierung und Integration der Unterschiede nicht nur in Worten, sondern im tiefen *Erfühlen*, in der Wahrnehmung. Forsyth/Burnette (2010) nennen diese Anforderung an den individuellen und gemeinsamen Lernprozess „multi level perspective“.

Vater (2008) betrachtet die TG als einen Lernort für Diversity. Welche Unterschiede behandelt werden, hängt auch von der Zusammensetzung der Teilnehmenden ab. Eine TG mit Managerinnen und Managern aus Nigeria hat andere Möglichkeiten als eine mit Jüdinnen und Juden aus Israel, USA und Österreich. Eine Frauengruppe aus Venedig wird andere Unterschiede behandeln als eine Männergruppe aus Berlin, und andere als eine gemischtgeschlechtliche Gruppe aus venezianischen Frauen und Berliner Männern. Tendenzen der Ausgrenzung von Unterschieden und damit Irritationen sind gleichzeitig die Grenze der Entstehung des lernenden Kollektivs. Das System transformiert sich durch Unterschiedsexploration und Integration und generiert sich fortwährend, fließend als Ganzes mit seinen unterschiedlichen Interessen.

## SCHLUSS

Zusammenfassend betrachtet ist die gruppensdynamische Trainingsgruppe ein Irritationscontainer für Lernen. Die gruppensdynamische Entwicklungsphilosophie, das Setting und die Interventionen der Traineeinnen und Trainer fußen auf dem Prinzip der kollektiven Entwicklung durch das Andere. Der konstruktive Umgang mit Unterschieden, Unbekanntem, neuer Information ist Lernvoraussetzung und Lernresultat zugleich. Er ist die Voraussetzung für Musterwechsel und bringt das System in das Neue und in einen kollektiven Entwicklungsflow. Lernen in Aktion und Reflexion ermöglicht den gemeinsamen Aufmerksamkeits- und Schöpfungsprozess in der Einheit von Denken – Fühlen – intentionalem Handeln – Auswirkungen des Handelns.

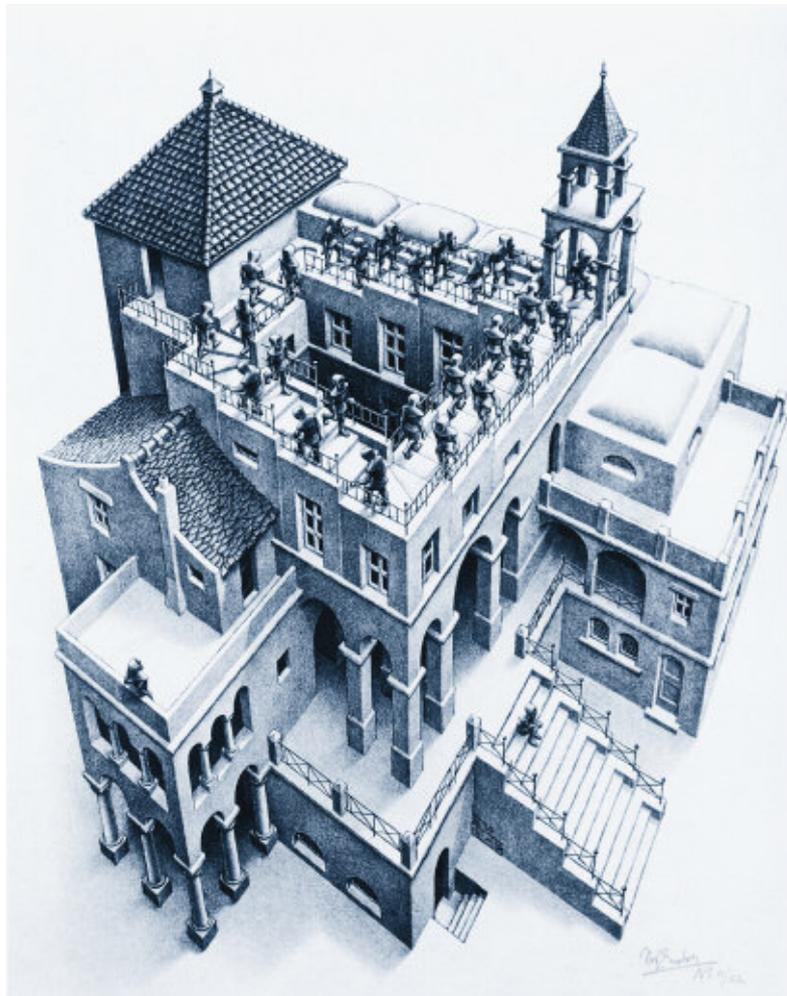
Maßgeschneiderte Transformation für gemeinsam erschaffene Zukunft von Teams, Organisationen und Gesellschaft im Hier und Jetzt, als reflexiv-kreative Welteneröffnung kann als Entwicklungsprinzip erfahren und erlernt werden. Diese Praxis der Gruppendynamik bietet damit ein Lernsetting, das den Anforderungen der komplexen, schnelllebigen und unvorhersehbaren Welt eine Antwort bietet, denn vergemeinschaftete Transformation ist Voraussetzung für die Nutzung von Möglich-

keiten, für die Schaffung von Neuem und für positive Zukunftsgestaltung.

Mit diesem Flug zum Flow. Checken Sie ein. Eine Landefläche gibt es. 🌸

## LITERATUR

- Dell, P. (1985):** Understanding Bateson and Maturana. Toward a biological Foundation for the Social Sciences. In: Journal of Marital and Family Therapy 1985, Vol 11, No 1,1–20.
- Forsyth, D./Burnette, J. (2010):** Group Processes. In: R. A. Couto (Ed): Political and civic leadership. (Vol. 2, 781–789) Sage: Thousand Oaks.
- Heintel, P. (2008):** Über drei Paradoxien in der T-Gruppe. In: Heintel, P. (Ed) (2008): betrifft: TEAM: Dynamische Prozesse in Gruppen. (2. Edition) Wiesbaden: VS Verlag.
- König, O. (1996):** Macht in Gruppen. Gruppendynamische Prozesse und Interventionen. München: Pfeiffer.
- König, O./Schattenhofer, K. (2012):** Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg: Carl Auer.
- Lewin, K. (1947):** Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science, Social Equilibrium and Social Change. In: Human Relations 1947 1/5. Der Artikel kann gefunden werden unter <http://hum.sagepub.com/content/1/1/5>
- Luhmann, N. (1990):** Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Maturana, H. (1982):** Erkennen. Die Organisation und Verkörperung der Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie Wissenschaftstheorie, Wissenschaft und Philosophie. Bd. 19. Braunschweig und Wiesbaden.
- Scala, K. (2013):** Dealing with differences – Steps of group development. In: ÖGGO (Ed): Here and Now. Wien: Verlagshaus Hernals, 65–76.
- Schüller, A./Zvacek, L. (2013):** Creative Relations. Aspects of Generative Group Dynamics. (33–64) In: ÖGGO (Ed): Here and Now. Wien: Verlagshaus Hernals.
- Spindler, M. (2013):** Mind the form of living systems! What leaders of organisations need that can be learned in group dynamics trainings groups. In: ÖGGO (Ed): Here and Now. Wien: Verlagshaus Hernals. 133–154.
- Spindler, M./Wagenheim, G. (2013):** „The difference in focus: How to create ‚group-as-system‘ level learning in t-groups“. In: ÖGGO (2013): Here and Now. Wien: Verlagshaus Hernals. 21–32.
- Vater, G. (2008):** Gruppendynamik und ihr Beitrag zur Diversity-Debatte. In: Heintel, P. (Ed) (2008): betrifft: TEAM: Dynamische Prozesse in Gruppen (2. Edition) Wiesbaden: VS Verlag, 145–158.
- Wheelan, S. (1990):** Facilitating training groups: a guide to leadership and verbal intervention skills (1st published). Westport: Praeger Publishers.



M. C. Escher, Treppauf und Treppab, 1960

## Impressum

supervision Mensch Arbeit Organisation

### Herausgeber:

Prof. Dr. Winfried Münch,  
Prof. Dr. Wolfgang Weigand

### Redaktionsleitung:

Dr. Brigitte Hausinger (D),  
Prof. Dr. Erhard Tietel (D)

### Redaktion:

Dr. Susanne Ehmer (A), Ronny Jahn (D),  
Martin Johnsson (D), Andreas Nolten (D),  
Andrea Sanz (A), Mirjam Weigand (D)

### Redaktionsanschrift/Verlagsanschrift:

Zeitschrift Supervision  
Düppelstraße 19, 14163 Berlin  
E-Mail: [info@zeitschrift-supervision.de](mailto:info@zeitschrift-supervision.de)  
[www.zeitschrift-supervision.de](http://www.zeitschrift-supervision.de)  
Bitte an diese Anschrift alle redaktionellen Beiträge und Anfragen senden.  
Jeglicher Nachdruck oder die Verwendung in elektronischen Medien bedarf der Genehmigung der Herausgeber.

### Abonnements, Einzelheftbestellungen und Anzeigen:

Sabine Broll

E-Mail: [info@zeitschrift-supervision.de](mailto:info@zeitschrift-supervision.de)

Tel.: 030.29 77-12 71

Fax: 030.29 77-30 49

**supervision** erscheint vierteljährlich (im März, Juni, September und Dezember). Der Bezugspreis für das Einzelheft beträgt 12,50 EUR (zzgl. Versandkosten), für das Jahresabonnement (4 Hefte) 42,00 EUR (zzgl. Versandkosten). Kennenlernabonnement: 4 Hefte 30,00 EUR (portofrei/Ausl. 14,- EUR). Das Kennenlernabonnement endet, ohne dass es einer Kündigung bedarf, und wird nicht verlängert.

Abonnements laufen ein Jahr und können mit einer Frist von 8 Wochen zum Vertragsende gekündigt werden.

**Anzeigenschluss:** 8 Wochen vor Erscheinungstermin. Nähere Informationen zu Anzeigen in den Mediadaten auf [www.zeitschrift-supervision.de](http://www.zeitschrift-supervision.de)

### Gestaltung:

Enno Hurlin, Berlin

### Druck:

Oktoberdruck AG, Berlin

### Versand:

VfJ-Werkstätten, Berlin

**HEFT 2-2015**

**ZUGEHÖRIGKEIT**

**Joanna Pfaff-Czarnecka**

Zugehörigkeit heute

**Theresa Volk**

Hallo? Braucht mich jemand? Zugehörigkeiten unter Druck.  
Über das Verschwinden sozialer, professioneller und ideeller Ressourcen und seine Kompensation

**Erhard Tietel**

Psychologischer Vertrag und organisatorisches Commitment

**Hermann Kotthoff**

Wozu und warum Zugehörigkeit?  
Betriebssoziologische, betriebswirtschaftliche und wirtschaftspsychologische Perspektiven

**Interview mit Ursula Holtgrewe**

„Umso wichtiger scheint es mir, sich um die Pflege der professionellen  
Substanz des jeweiligen Feldes zu kümmern“

**Bernhard Krusche**

„One Team, One Dream“ – Paradoxien der Zugehörigkeit bei M&A-Prozessen

**Monika Möller**

Zugehörigkeit als Aufgabe verstehen

**Jan Lohl**

„ ... dass man mehr von ihm wollte und zugleich ein bisschen Schiss kriegte“  
Über die Herstellung von Zugehörigkeit bei Supervisor\_innen