

*„Sei ganz da!“ Eine feldtheoretische
Konzeption von Gegenwärtigkeit als
Grundprinzip agiler Arbeitsformen*

Monika Stützle-Hebel

**Organisationsberatung, Supervision,
Coaching**

ISSN 1618-808X
Volume 27
Number 3

Organisationsberat Superv Coach
(2020) 27:299-312
DOI 10.1007/s11613-020-00661-9

Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".



„Sei ganz da!“ Eine feldtheoretische Konzeption von Gegenwärtigkeit als Grundprinzip agiler Arbeitsformen

Monika Stützle-Hebel

Online publiziert: 23. Juli 2020

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Zusammenfassung Ausgehend von den Anforderungen an das Arbeiten in agilen Teams wird mithilfe gruppendynamischer und feldtheoretischer Konzepte herausgearbeitet, welche Faktoren die Arbeitsfähigkeit von Einzelnen und Teams befördern und auf welche Weise diese gefährdet werden können. Gegenwärtigkeit – eine hohe Aufmerksamkeit im Hier-und-Jetzt – erscheint dabei als eine zentrale Bedingung der Arbeitsfähigkeit agiler Teams. In einem letzten Schritt werden Überlegungen angestellt, wie Coaching diese Gegenwärtigkeit und damit die Arbeitsfähigkeit agiler (und anderer) Teams herstellen und unterstützen kann.

Schlüsselwörter Agilität · Feldtheorie · Hier-und-Jetzt-Prinzip

Mindfulness in the presence—a field theoretic concept of mental presence as the main principle of agile work

Abstract Drawing from the requirements for work in agile teams along with concepts of group dynamics and field theory, an understanding of the crucial factors which facilitate the work ability of individuals and teams is developed and investigated under which conditions these factors can be undermined. Mental presence—a strong mindfulness in the presence—seems to be a main factor for the work ability of agile teams. The final section of this article discusses how coaching can foster this mental presence and herewith the work ability of agile (and other) teams.

Keywords Agility · Field Theory · Here-and-Now-Concept

Dr. M. Stützle-Hebel (✉)
Eschenweg 11, 85354 Freising, Deutschland
E-Mail: m.stuetzle-hebel@ios-muenchen.de

1 Anforderungen an agiles Arbeiten und agile Teams

In Zeiten von „VUKA“ – Volatilität (Unbeständigkeit), Unsicherheit, Komplexität (der Zusammenhänge) und Ambiguität – setzt alle Welt auf „Agilität“. Der Agilitäts-Ansatz wurde zunächst für die Software-Entwicklung konzipiert. Mike Cohn (2010), einer der Begründer der „Scrum Alliance“, nannte als Zielsetzung: „Erfolgreiche agile Teams produzieren Software höherer Qualität, die die Bedürfnisse der Anwender besser erfüllt, in kürzerer Zeit und zu geringeren Kosten als herkömmliche Teams“ (zit. n. Potsch-Ringeisen und Vogl 2019, S. 3). Auftretende Veränderungen sollen schneller einfließen. Auch außerhalb der Software-Entwicklung verspricht man sich vom Team-Ansatz, dass durch die enge Verzahnung der Teammitglieder schnell passende Lösungsansätze für auftretende Veränderungen gefunden werden. Teammitglieder mit unterschiedlichen Kompetenzen sollen kreativer auf die komplexer werdenden Problemlagen antworten können. Selbststeuerung soll ihre Motivation steigern.

2 Bedingungsfaktoren der Arbeitsfähigkeit von Teams¹

„Wie leistungsfähig agile Frameworks tatsächlich sind, ist wenig erforscht“, konstatieren Potsch-Ringeisen und Vogl (2019, S. 3) in ihrer Übersicht über den aktuellen Forschungsstand zu agilen Designs. Ich will im Folgenden der Frage der Arbeitsfähigkeit von Einzelnen und Teams als Voraussetzung von Leistung aus der feldtheoretisch-gruppendynamischen Perspektive nachgehen (zur Feldtheorie vgl. Soff und Stützle-Hebel 2015; Stützle-Hebel und Antons 2017).

2.1 Differenzierte Lebensräume

Wer eine klare Vorstellung davon hat, womit sich die anderen beschäftigen und wie ihre Tätigkeiten zusammenhängen, kann die eigenen individuellen (Teil-)Ziele und Arbeitsprozesse schneller und präziser darauf und auf auftretende Veränderungen ausrichten. Die Lebensräume der Teammitglieder sind dann realitätskonform und differenziert, d. h. sie beinhalten alle für das eigene Handeln relevanten Aspekte der eigenen Umwelt, zu der auch die anderen Teammitglieder und ihre Aufgaben, Ziele und Umwelten gehören.

Der Lebensraum Ein zentrales Konzept in Lewins Feldtheorie ist der Lebensraum. Dies ist nicht die äußere Wirklichkeit, sondern die subjektiv wahrgenommene und deren innere Repräsentanz, strukturiert durch die Bedürfnisse, Interessen und Wünsche der Person und ihre damit verknüpften Ziele. Ein Stuhl ist etwas zum Ausruhen, wenn ich müde bin, oder eine Steighilfe, wenn etwas weit oben liegt; eine knifflige Aufgabe kann eine willkommene Herausforderung sein oder ein zu

¹ Teams sind eine Sonderform von Gruppen, die ein vorgegebenes gemeinsames Ziel innerhalb einer gemeinsamen Aufgabe haben. Immer dann, wenn der jeweils beschriebene Sachverhalt generell auf Gruppen zutrifft, werde ich von Gruppe sprechen.

vermeidendes Desaster, das die Stellung im Team gefährdet. Der Lebensraum ist die Repräsentation der dynamischen Beziehung der Person zu den für sie im Augenblick gegebenen psychologischen Tatsachen. Auch nichtpsychologische Tatsachen, wie äußere Ereignisse, soziale Milieus oder Gegebenheiten des physikalischen Raumes sind im Lebensraum psychisch repräsentiert und stellen gegebenenfalls eine Grenze oder Begrenzung dar. Die verschiedenen Elemente/Regionen besitzen unterschiedliche Anziehungs- und Abstoßungskräfte und rufen so unterschiedliche innere oder äußere Bewegungen – „Lokomotion“ – hervor.

Was ein Mensch tut und wie er sich verhält, hängt also davon ab, welche Bedürfnisse² und Interessen im Hier und Jetzt aktualisiert sind, wie die Person ihre Umwelt in Bezug darauf wahrnimmt und wie die antreibenden und hemmenden Kräfte in diesem Lebensraum aktuell zusammenwirken. Verhalten ist somit eine Funktion von Person und Umwelt, eine Funktion des Lebensraumes:

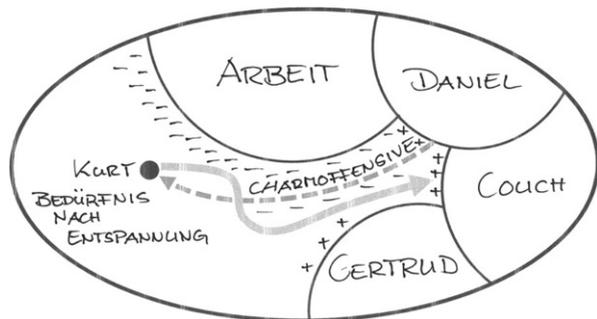
$$V = f(P, U) = f(L)$$

„Die Grundkonzeption, von der alle Darstellungen eines psychologischen Lebensraums ausgehen, ist die Person in einer Umgebung“ (Lewin 1969, S. 61). Er wird als Jordankurve dargestellt. Es sind vor allem die durch eigene Lokomotion hervorgerufenen Wirkungen, die den Lebensraum sukzessive differenzieren. Zu diesen Lokomotionen gehören gedankliche Auseinandersetzungen, konkrete Aktionen und deren Wirkung sowie Austausch mit anderen³ (Abb. 1).

Aus diesem Lebensraumkonzept folgt:

1. Wie erfolgreich unser Verhalten ist, hängt davon ab, wie angemessen unser Lebensraum diese Wirklichkeit repräsentiert.
2. Wenn eine andere Person sich unerwartet verhält, bedeutet dies, dass ihr Lebensraum in einem relevanten Aspekt vom eigenen abweicht. Verhält sie sich anders als bisher, dann hat sich in ihrem Lebensraum gegenüber vorher etwas verändert.

Abb. 1 Jordankurve (Beispiel aus Stütze-Hebel und Antons 2017, S. 97)



² Feldtheoretisch ist ein Bedürfnis der Unterschied zwischen dem aktuellen und einem erwünschten Zustand der Person. Dieser erzeugt eine Bedürfnisspannung, die im Zusammenspiel der Feldkräfte Lokomotion hervorruft.

³ Dies ist feldtheoretisch betrachtet Lernen (Soff und Stütze-Hebel 2015, S. 71 ff.).

Auch Gruppen haben einen Lebensraum. Damit ein Team arbeitsfähig ist, sollte er realitätsangemessen und differenziert sein und alle für die Gruppe relevanten Aspekte beinhalten, zu denen neben den Teamzielen auch weitere gruppale Bedürfnisse und Ziele gehören. Nur dann kann ein Team Alternativen erkennen und sowohl das Gesamtziel als auch die individuellen Ziele und Prozesse einer neuen Situation anpassen. Allein damit Veränderungen überhaupt erkannt werden können, muss ein Lebensraum realitätsangemessen und differenziert sein: Eine solche „innere Landkarte“ ist quasi die Hintergrundfolie, auf der tatsächliche Veränderungen überhaupt schnell erkannt werden können.

2.2 Passung der Lebensräume

Ein Gruppen-Lebensraum, in dem starke Kräfte auf das Gruppenziel hinwirken, kann nur entstehen, wenn die individuellen Lebensräume zueinander passen und die Vorstellungen von Aufgabe und Ziel und von den Rollen der Einzelnen und ihren jeweiligen Teilaufgaben übereinstimmen. In einem idealen Fußballteam ist das gegeben: Wer gerade den Ball am Fuß hat, weiß, wohin sich die anderen im nächsten Moment bewegen werden, und kann deshalb den Ball genau passen. „I skate to where the puck is going to be, not where it has been“, erklärt die weltbekannte Eishockeylegende Wayne Gretzky die Bewegung guter Spieler. Abstrakt formuliert: In einem idealen Team weiß jeder zu jedem Zeitpunkt, was die anderen im nächsten Moment tun werden. Ohne diese Übereinstimmung der Lebensräume werden sich die anderen anders verhalten als erwartet (Lewin 1947, S. 232). Das führt zu Irritationen, Verunsicherung, psychischen Spannungen und erhöhtem Orientierungsbedarf.

Erreicht wird eine solche Passung, indem man sich viel gegenseitig abstimmt, was wer von wem braucht und indem unerwartetes Verhalten als Indiz für unzureichende Passung genommen wird – man also noch mehr miteinander abgleichen muss. Das ist ein aufwendiger und konflikträchtiger Prozess, weshalb Gruppen stets in Gefahr sind, sich vorschnell mit oberflächlicher Übereinstimmung zufrieden zu geben – mit konfliktreichen Spätfolgen.

2.3 Diversität

Eine Gruppe ist dann am kreativsten, wenn sie die unterschiedlichen Kompetenzen und Fachlichkeiten ihrer Mitglieder ausschöpfen kann, vorausgesetzt, die Teammitglieder trauen sich, ihre Unterschiedlichkeit einzubringen, und hören einander zu und verstehen sich.

Letzteres ist nicht selbstverständlich, denn unterschiedliche Fachsprachen, Denkstile und Perspektiven trennen. Die zweite Hürde ist mindestens so hoch: Nur tragfähige Beziehungen halten Abweichungen von der Norm aus, sodass Einzelne sich auch dann akzeptiert, zugehörig und wertgeschätzt fühlen können, wenn sie in Widerspruch zu anderen oder gar zum Mainstream gehen. Erst dann bringt ein Gruppenmitglied abweichende Ideen und Gedanken in den Problemlöse- und Arbeitsprozess ein. Man braucht Neugier, Toleranz und Erfahrung mit „Andersartigen“, Hartnäckigkeit und Geduld, bis man wirklich verstanden hat. Noch nicht

aufgelöste oder gar unüberbrückbare Unterschiede erzeugen psychische Spannung. Gruppen, die dies nicht aushalten, tendieren zum „Group Think“⁴ (Janis 1972) und berauben sich damit ihres kreativen Potenzials.

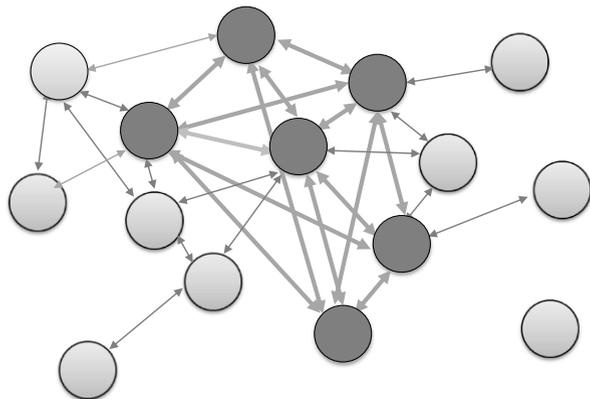
2.4 Zugehörigkeit

Dass ein Gruppen-Lebensraum entsteht und die Gruppe ihre Diversität kreativ nutzen kann, setzt voraus, dass sich ihre Mitglieder zugehörig fühlen. Zugehörigkeitserleben entsteht, wenn eine Gruppe klar als Gruppe erlebt wird, wenn sie ein „natürliches Ganzes“ darstellt.

Ein „natürliches Ganzes“ Ist eine Vielzahl von Elementen gegeben, die sich in unterschiedlicher Weise gegenseitig beeinflussen, dann bilden jene Elemente, bei denen diese gegenseitige Beeinflussung größer ist als mit anderen, ein natürliches Ganzes (Lewin 1941, S. 337 ff.; Stützle-Hebel und Antons 2015a, S. 230 ff.). „Nicht die Ähnlichkeit, sondern eine gewisse Interdependenz ihrer Glieder konstituiert eine Gruppe“ (Lewin 1939, S. 184; Abb. 2). Relevant ist dabei die psychologische Situation zu einem gegebenen Zeitpunkt. Ein Gruppenmitglied kann also mehreren Gruppen angehören, und in jeder Situation sind andere Interdependenzen relevant.

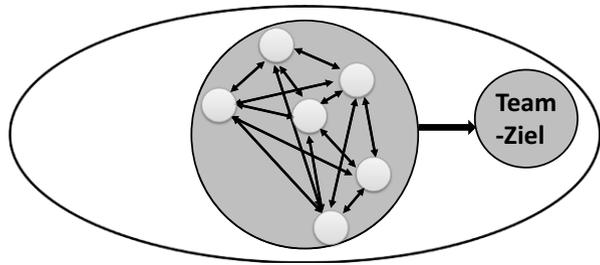
Personen werden also dann als wirklich zugehörig zu einer Gruppe erlebt und fühlen sich auch selbst so, wenn sie sich im Hier und Jetzt gegenseitig mehr beeinflussen, als sie von Personen außerhalb beeinflusst werden. Diese gegenseitige Abhängigkeit betrifft in realen Gruppen die Gruppenaufgabe(n) und -ziel(e). Greifen die Arbeitsschritte der Einzelnen ineinander, sind sie auf gegenseitige Zuarbeit angewiesen. (Ich brauche z. B. die Zahlen meines Kollegen, um meine Berechnungen machen zu können, oder meine Kollegin braucht meine technischen Kenntnisse,

Abb. 2 Die gegenseitige Beeinflussung (*Pfeile*) ist unterschiedlich stark



⁴ Aufgrund von Harmoniestreben und Angst vor Konflikt und Zerfall entsteht in Gruppen eine Homogenitätstendenz, sodass von der dominanten Meinung abweichende Gedanken und Ideen unbeachtet bleiben, wichtige Informationen und Fakten übersehen werden und die Gruppe unmerklich den Kontakt zur Realität verliert. Dies führte in der Geschichte immer wieder zu folgenschweren Fehlentscheidungen. Dieses von Janis (1972) „Group Think“ genannte Phänomen hat Antons (2009, S. 332–340) als eine „dunkle Seite von Gruppen“ beschrieben. Sader (1991, S. 218 ff.) hält es für eine der gefährlichsten Fehlentwicklungen in Gruppen.

Abb. 3 Interdependenz: Bei einem optimal arbeitsfähigen Team ist die gesamte Gruppe auf das Team-Ziel in Zusammenhang mit der Team-Aufgabe ausgerichtet und sich ihrer Interdependenzen bewusst



um die IT der Prüfanlage einrichten zu können). Ist diese Abhängigkeit gegenseitig, sprechen wir von Interdependenz. Sie kann natürlich auch indirekt, über mehrere andere vermittelt sein (Abb. 3).

Interdependenz-Bewusstsein: Zusammenhalt und Zugehörigkeitsgefühl hängen ganz wesentlich davon ab, dass sich die Teammitglieder dieser Interdependenzen bewusst sind, wissen, worin sie bestehen, und sie akzeptieren (Stützle-Hebel und Antons 2017, S. 37). Dies ist wichtig für ein gutes Arbeitsklima und damit das Team sich selbst steuern kann.

Tragfähige Beziehungen: Interdependenz-Bewusstsein und das Erleben, wie Aktionen erfolgreich ineinandergreifen, fördert Vertrauen und gegenseitige Akzeptanz. Die Beziehungen untereinander werden tragfähig und belastbar und erst dann kann der Einzelne wagen, vom (vermeintlichen) Mainstream abweichende Sichtweisen und Ideen einzubringen, und dann erst hören die anderen auch zu, so dass Diversität und Meinungsvielfalt kreativ genutzt werden können.

2.5 Valenz und Erreichbarkeit des Gruppenziels

Zugehörigkeit braucht Gruppenziele. Jedes Gruppenmitglied bringt persönliche Ziele in eine Gruppe mit. Gruppendynamik entsteht unter anderem, indem sich im Gruppenbildungsprozess daraus das oder die Gruppenziele entwickeln. Teams haben zudem stets ein Leistungsziel in Bezug auf eine in der Regel von außen gegebene Aufgabe. Diese muss sich das Team dann erschließen und zu eigen machen (Abb. 4).

Ein entscheidender Faktor für Motivation ist die Anziehungskraft (Valenz) des Teamzieles. Es geht zunächst um dessen Attraktivität: Ist die Aufgabe interessant? Gibt sie Gelegenheit, das eigene Können unter Beweis zu stellen? Wird sie als sinnhaft erlebt und verstanden? Ist sie in einen nachvollziehbaren und wertgeschätzten

Abb. 4 Gruppen-Ziel und Einzelziele

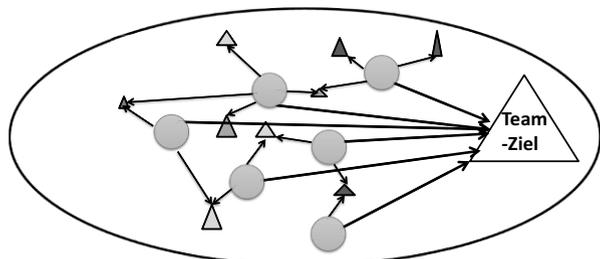


Abb. 5 Die Anziehungskräfte von Z1 und Z2 streben auseinander und schwächen sich gegenseitig, gegenläufige Anziehungskräfte von Z_n blockieren Z1 und Z2

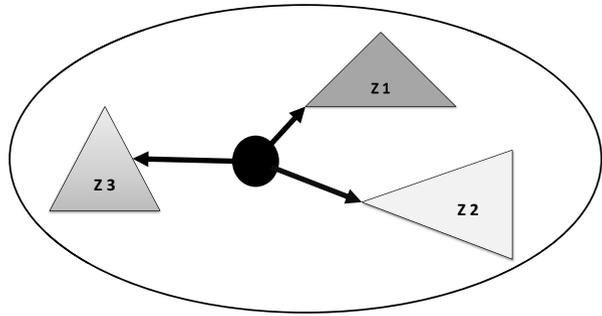
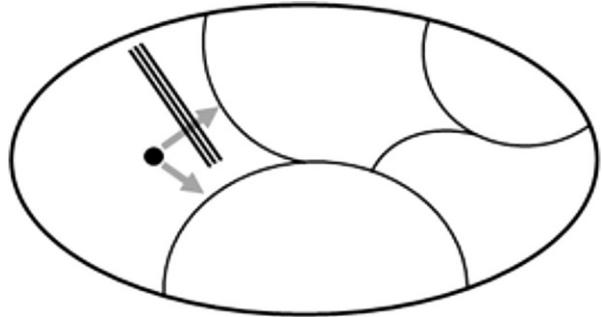


Abb. 6 Barriere, die die Lokomotion zu einer attraktiven Region ver-/behindert



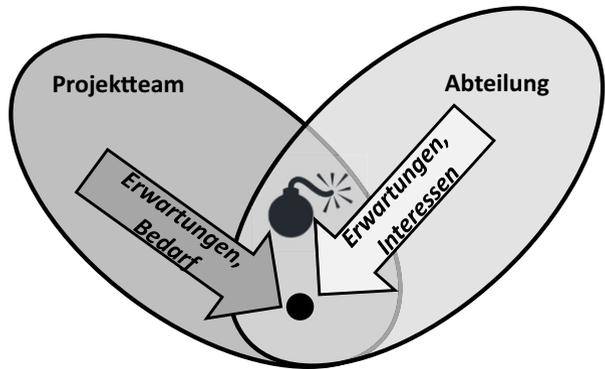
Kontext eingebunden? Kann man Neues Lernen? Sind andere, ebenfalls attraktive Ziele (Z2) gegeben und/oder Bedürfnisse aktiviert, die vom Gruppenziel ablenken (Z_n), beschränkt das dessen Valenz (Abb. 5). Dies ist z. B. in Organisationskulturen der Fall, in denen es für die Karriere sehr auf die Selbstdarstellung ankommt.

Attraktive Ziele haben nur dann Anziehungskraft, wenn sie erreichbar scheinen: Reichen die im Team vorhandenen Kompetenzen und die verfügbaren Ressourcen aus, um die Anforderungen zu bewältigen? Gibt es Ideen, wie auftretende Hindernisse (Barrieren) überwunden werden können? Solche Barrieren können z. B. behindernde Verfahrensvorschriften sein ebenso wie unwillige, aber notwendige Kooperationspartner oder ängstliche Chefs (Abb. 6). Um dies alles einschätzen zu können, ist viel Transparenz nötig.

2.6 Vermeidung von Überschneidungssituationen

Besonders kritisch für die Zusammenarbeit ist es, wenn eine Person keine eindeutige Zugehörigkeit erleben kann, weil sie sich zeitgleich zwei unterschiedlichen Gruppen zugehörig fühlt. Sie arbeitet z. B. in einer Projektgruppe mit, fühlt sich aber gleichzeitig als Interessenvertreterin ihrer Herkunftsabteilung und soll dafür sorgen, dass ihr Chef und ihre Abteilung nicht in den Fokus von Kritik geraten oder noch eine Aufgabe bekommen. Oder sie ist in ihrer Abteilung schon so mit Aufgaben eingedeckt, dass sie gar keinen inneren Freiraum mehr für anderes hat. Sie hat dann andere Ziele mit „im Gepäck“ und ist eventuell hin- und hergerissen zwischen verschiedenen konkurrierenden Gruppennormen (Abb. 7).

Abb. 7 Konflikt in der Überschneidungssituation



Die Konflikthaftigkeit solcher Überschneidungssituationen bindet Energien dieses Gruppenmitglieds⁵. Dieses bleibt außerdem eine unklare Region im Lebensraum der anderen. Das erschwert das Zusammenspiel und steigert die psychische Spannung der gesamten Gruppe. Wichtig ist die Gestaltung der Übergänge, sodass die einzelnen bei Teambesprechungen das, was vorausging, gut abschließen können. Ein „Anwärmen“ miteinander und mit dem, was nun stattfinden soll, beugt Überschneidungskonflikten vor.

2.7 Beachtung sozialer Bedürfnisse

Soziale Situationen, wie es Zusammenarbeit auch ist, wecken soziale Bedürfnisse. Solche sind:

- Bindung/Abhängigkeit: mit anderen Personen verbunden und zusammen sein.
- Autonomie: selbst und unabhängig bestimmen.
- Kontrolle: soziale Prozesse (mit)bestimmen, auch über andere, und Einfluss haben – Teilhabe an Macht.
- Unterwerfung: vertrauenswürdigen Personen Folge leisten und sich deren Kontrolle überlassen.
- Selbstwert erleben: durch Anerkennung und Aufmerksamkeit von relevanten Anderen den eigenen Wert spüren.
- Identität erleben: Die Gruppen, zu denen man gehörte und aktuell gehört, machen einen wesentlichen Teil der Identität aus – angefangen bei der Familie bis zum aktuellen Freundeskreis und der Firmenzugehörigkeit.

Bei Teamarbeit muss damit bewusst umgegangen werden. Einmal aktiviert, brauchen diese Bedürfnisse eine gewisse Befriedigung oder den bewussten Verzicht zugunsten eines wichtigeren Zieles.

⁵ Wie eine Überschneidungssituation die entscheidende Sekunde kostet, schildern Stützle-Hebel und Antons (2017, S. 99 f.).

2.8 Relative Spannungsfreiheit

Damit all diese Bedingungsfaktoren für die Arbeitsfähigkeit eines Teams gegeben sind, bedarf es einer Menge Entwicklungsarbeit mit der Gruppe. Vieles muss angesprochen und bewusst gemacht werden. Dabei tauchen Missverständnisse, Irritationen, vermeintliche und tatsächliche Interessens- und Zielkonflikte und auch Gerangel um Macht und Einfluss auf. Die unbekanntes, weil ungeklärten Regionen in den individuellen wie gruppalen Lebensräumen erzeugen psychische Spannung. Diese schränkt Kreativität, Orientierung und die Fähigkeit, Konflikte kommunikativ zu lösen, ein. Aggressionen und negativistische Deutungen des aktuellen Geschehens nehmen zu. Das kann in einen destruktiven Teufelskreis führen.

Spürbare Spannung ist ein untrüglicher Indikator für noch nicht gelöste Entwicklungsaufgaben der Gruppe. Als solcher ernstgenommen, liegt darin die Chance für einen Entwicklungsschritt.

3 Gegenwärtigkeit als zentrale Bedingung

Warum ist nun Gegenwärtigkeit die zentrale Voraussetzung dafür, dass die Bedingungen von Arbeitsfähigkeit sich entfalten können?

Wenn ich innerlich noch am Vorher oder daran, wo ich auch sein könnte, hänge, dann ist alles dies in meinem Lebensraum präsent⁶. Dann bekommt das, was jetzt gerade relevant ist, keine Prägnanz, weil vergangene Zugehörigkeiten und Ziele mit den aktuell relevanten vermischt sind und das aktuelle Kräftefeld beeinflussen. Überschneidungssituationen, Zielkonflikte und Undifferenziertheit der aktuell relevanten Lebensraum-Regionen sind die Folge. Die Orientierung ist erschwert, die anderen Beteiligten sind nicht wirklich im Blick, die Lebensräume passen nicht ausreichend zusammen und das Gruppenziel hat geringere Valenz. Die damit verbundene Unsicherheit macht es schwer bis unmöglich, Diversität wahrzunehmen, zu schätzen und zu nutzen. Die Einzelnen wie die Gruppe können dann nicht schnell und vor allem nicht angemessen und kreativ auf Veränderungen reagieren.

Gegenwärtigkeit im Sinne von „ganz da sein“ und genau hinschauen und sich voll auf das Einlassen, was gerade ist, bei sich, den anderen und dem Prozess – eine solche Gegenwärtigkeit ist die Voraussetzung dafür, dass die Bedingungen für eine gute Arbeitsfähigkeit von Teams entwickelt werden können. Das entspricht Arnold Beissers (1997) „paradoxe Theorie der Veränderung“: „Wenn wir das, was ist, wahrnehmen und annehmen, geschieht Veränderung.“

4 „Agile Gefahren“ für agile Teams

Agile Konzepte und Methoden, wie Scrum, Kanban, Scrum-Ban, Scrum-But, Unified Process, Extreme Programming, Design-Thinking, Holacracy usw., sollen durch strukturiertes Vorgehen, klare Rollen und Regeln störende gruppensdynamische Pro-

⁶ Jeder Lebensraum umfasst auch einen Bereich der Vergangenheit und der Zukunft (Lewin 1951).

zesse ausschalten, zumindest minimieren. Agile Prozess-Strukturen sorgen sicher dafür, dass man schnell in ein sachorientiertes Arbeiten kommen kann – was das Vertrauen gegenseitig und in den Prozess und die Kohäsion im Team stärkt. Langsam und leise speisen die sozialen Bedürfnisse und psychosoziale Vorerfahrungen die Gruppendynamik – denn Gruppendynamik findet immer statt, wenn Menschen zusammenkommen.

Fallstricke für agile Teams können sein:

1. *Zeitdruck* entdifferenziert die Lebensräume, weil man sich kaum Zeit nimmt, genau zu verstehen, was ein anderer meint, sondern eher hört, was man selbst erwartet. Dann bleibt die Passung aus. Zeitdruck erzeugt auch Konformitätsdruck: Abweichende Ideen und Positionen werden ignoriert. Diversity kann nicht kreativ genutzt werden, denn Teammitglieder äußern sich nicht mehr – gehen dem Team quasi verloren, faktisch oder auch physisch.
2. *Konfliktvermeidung und Fehlerunkultur* Ursache von Konformitätsdruck ist meist eine durch Konfliktvermeidung geprägte Organisationskultur. Sie verhindert jene Auseinandersetzungen und Klärungen, die notwendig sind, um sich differenzierter und angemessener orientieren, verstehen und abstimmen zu können. Ähnlich wirkt eine fehlerunfreundliche Fehlerkultur: Wer für Fehler Sanktionen zu befürchten hat – hierzu genügen abwertende Äußerungen –, der riskiert keine Abweichung von der vermeintlichen Norm. Dieser Kreativitätskiller schlechthin beeinträchtigt alle Bedingungsfaktoren von Arbeitsfähigkeit, denn wer sich nicht wirklich zeigt, ist für die anderen nicht mehr wirklich sichtbar und einschätzbar.
3. *Rollenvielfalt* Oft sind die Einzelnen gleichzeitig in mehreren Rollen unterwegs, und es bleibt unklar, aus welcher Rolle heraus sie agieren. Solche Personen bleiben eine unbekannte oder gar konflikthafte Lebensraum-Region für die anderen. Das erzeugt psychische Spannung. Sie selbst stecken in einem Überschneidungskonflikt, vor allem wenn andere Beteiligte (z.B. die Abteilungsleitung) ein Interesse haben, dass sie sich nicht voll in das aktuell relevante Team einbringen.
4. *Arbeitsdruck* Eine Variante dieses Nicht-Losgelassen-Werdens ist zu hoher Arbeitsdruck. Er entsteht automatisch, wenn die Person für ihre Mitwirkung in einem Projekt- oder Scrum-Team nicht ausreichend freigestellt wurde.
5. *Fehlende Bewusstheit* Natürlich brauchen die notwendigen Klärungen Zeit. Entscheidender ist jedoch, ob diesen Bedingungen bewusst Aufmerksamkeit geschenkt wird. Angst vor dem einer Klärung vorausgehenden Konflikt verhindert das oft.
6. *Zieländerungen* Werden abgesprochene Ziele „von oben“ verändert, entstehen unklare Lebensraum-Regionen, die Spannung erzeugen. Die Attraktivität des bisherigen Ziels ist in Frage gestellt. Ist die Zieländerung nicht in einen sinnhaften Zusammenhang eingebettet, bekommt das neue Ziel mangels Attraktivität keine Valenz, selbst wenn es leichter erreichbar wäre. Das bisherige Investment hat die Wertigkeit des „alten“ Ziels möglicherweise so gesteigert, dass es aversiv ist, es loszulassen. Von außen aufoktroierte Zieländerungen konterkarieren zudem die Idee der Selbststeuerung und frustrieren die durch eben dieses Konzept aktuali-

sierten Bedürfnisse nach Autonomie und Selbstwirksamkeit. Dann ist das Team neben der Aufgabe auch mit der Frustration beschäftigt.⁷

7. *Hierarchiefreiheit?* Agile Arbeitsformen ignorieren bestehende hierarchische Strukturen. Doch die soziale Wahrnehmung kann man nicht so schnell ändern wie ein Organigramm. Die Äußerungen des „ehemaligen“ Hierarchen haben nach wie vor ein anderes Gewicht und bremsen abweichende Sichtweisen und Ideen. Selbst wer darauf achtet, kann den Einfluss solcher „uralter“ Rollenmuster kaum überwinden.
8. *Unvollständige Rollenübernahme* Agile Methoden beinhalten klar umrissene Rollen mit unterschiedlichen (Macht)-Befugnissen. Kann ein Rollenträger diese nicht voll übernehmen und z. B. die Struktur eines Prozessschrittes mit dem Team durchhalten, werden die Teammitglieder verunsichert. Das entstehende Machtvakuum provoziert Machtkonflikte.

5 Förderung der Gegenwärtigkeit durch Coaching

Wie kann nun Coaching im Kontext agiler und fluider Organisationen solche Gefahren zu reduzieren helfen und die Bedingungen für gute Teamarbeit fördern? Generell geht es vor allem darum, die Gegenwärtigkeit der Coachees zu stärken, indem Zielkonflikte geklärt, der Lebensraum differenziert und Teamkolleg/innen und andere Beteiligte darin angemessen repräsentiert werden. Beim Team-Coaching kommen die Fragen von Transparenz, Offenheit und Kooperation hinzu.

Grundsätzlich sollte ein Coach sich nicht dazu verführen lassen, schnell in Lösungen zu springen. Es geht darum, den Raum für die eingehende Reflexion dessen, was ist und was sein könnte, zu eröffnen, zu halten und zu Exploration und Experiment anzuregen, wodurch der Lebensraum bewusster und differenzierter werden kann. Dazu muss man auch die Ambiguitätstoleranz der Coachees stärken, damit sie die Ungewissheiten der explorativen Phase lange genug aushalten können. Dieses Explorieren betrifft:

- die Anziehungskraft (Valenz) des Teamauftrags und -ziels, auch der individuellen Teilziele – ihre Attraktivität, Klarheit und Erreichbarkeit;
- die offenen und verdeckten Bedürfnisse und Interessen aller Beteiligten (auch in der Umgebung des Teams): Wie sind sie mit den Aufgaben verbunden, welche konkurrieren?
- Ressourcen und Kompetenzen, v. a. im Team;
- Barrieren und möglicher Umgang damit;
- die Zugehörigkeiten aller Teammitglieder;
- die Attraktivität des Teams und die Beziehungen untereinander;
- mögliche Überschneidungskonflikte.

⁷ Verschiedentlich wird bezweifelt, dass die Idee der Selbststeuerung mit der Logik von Organisationen vereinbar ist. Derzeitige Organisationswirklichkeiten stärken den Zweifel. Eher möglich scheint Selbstorganisation – die Strukturierung und Planung der Bearbeitung von durch andere vorgegebene Aufgaben mit von außen vorgegebenen Zielen. Zur Unterscheidung von Selbststeuerung und Selbstorganisation vgl. Schattenhofer (2004), S. 110; (1998), S. 20–25.

Beim Coaching mit dem gesamten Team geht es zudem darum,

- wie die Lebensräume der Teammitglieder synchronisiert und aufeinander abgestimmt sind;
- ob die für die Aufgabe richtigen Leute im Team sind;
- ob ihre gegenseitigen Erwartungen geklärt sind und sie sich ihrer Interdependenzen bewusst sind und sie akzeptieren;
- ob ihre Rollen klar sind und übernommen werden;
- ob alle genug Gestaltungsmöglichkeiten und Einfluss haben;
- wie mit Minderheitsmeinungen und „den Stillen“ umgegangen wird;
- wie der Tendenz zum Group Think vorgebeugt wird.

6 Gegenwärtigkeit durch Metakommunikation und Feedback

Diese Themen zu bearbeiten ist Metakommunikation (Abb. 8): darüber nachdenken und sprechen, wie man miteinander kommuniziert und interagiert. Das wichtigste Instrument dabei, sozusagen der Dreh- und Angelpunkt, ist vielfaches gegenseitiges und differenziertes Feedback – möglichst im Hier und Jetzt: Was nehme ich bei mir und anderen wahr? Welche Wirkung hat das auf mich? Welche inneren oder äußeren Bewegungen sind die Folge davon?

Es braucht einige Übung, damit das für die Offenheit nötige Vertrauen entstehen kann und die Angst schwindet, man könne die Zugehörigkeit und die Beziehungen gefährden, wenn man offen sagt, was man sieht und fühlt. Coaches können Irritationen und Konflikte als Ausgangspunkt für Entwicklung willkommen heißen und als Einstieg in solche differenzierte Reflexionsprozesse nutzen. Hat sich dann eine gute Feedbackkultur eingestellt, gelingen Abstimmungsprozesse erstaunlich schnell. Eine solche Praxis der Metakommunikation differenziert die Lebensräume und schärft die Sensitivität für die je aktuelle Interaktionsdynamik. Mit der Zeit kann all das unmittelbarer angesprochen werden. Es entsteht und wächst Gegenwärtigkeit.

7 Resümee

An agile Teams werden höchste Anforderungen gestellt. Sie sollen auftretende Veränderungen schnell und effizient in ihre Aufgabenstellung und -bearbeitung einbeziehen, die Kompetenzen ihrer Mitglieder voll ausschöpfen und ihre Diversität kreativ nutzen – und das in eigenverantwortlicher Selbstorganisation. Neben einer

Abb. 8 Metakommunikation durch Feedback



sachgerechten Ausstattung erfordert dies, dass die Faktoren ermöglicht und gepflegt werden, die die Arbeitsfähigkeit eines jeden Teams bestimmen. Dies sind differenzierte und zueinander passende Lebensräume der Einzelnen mit klaren und attraktiven eigenen und Teamzielen, in denen die je anderen Teammitglieder repräsentiert sind; eine Teamzusammensetzung, die Diversität erlaubt; und vor allem eine klare Zugehörigkeit, die auf tragfähigen Beziehungen und der Achtsamkeit gegenüber den sozialen Bedürfnissen der Mitglieder beruht. Besonderes Gewicht hat das Bewusstsein der Interdependenzen: bei der Aufgabenerledigung aufeinander angewiesen zu sein. Überschneidungssituationen sollten vermieden werden. Damit sich dies alles entwickeln kann, braucht es eine Gegenwärtigkeit im Sinne von „ganz da sein“ und differenziert wahrnehmen, was gerade ist, und sich darauf voll einlassen – bei sich, den anderen und dem Prozess.

Agile Methoden versuchen, über strenge Rahmenbedingungen und Regeln Metakommunikation anzuregen und sicherzustellen. Sie setzen die Erkenntnis um, dass für effektive Teamarbeit neben dem Austausch über das „Was tun wir?“ auch das Reden über das „Wie tun wir es?“ von großer Bedeutung ist. Scrum versucht sogar, dies durch die Aufteilung der Leitungsrolle in den Product-Owner (das „Was“) und den Scrum-Master (das „Wie“) sicherzustellen.

Die realen Bedingungen bergen Gefahren für die Arbeitsfähigkeit agiler Teams: Zeitdruck, Arbeitsdruck, Rollenzahl, von außen vorgegebene Zieländerungen sowie die gruppendynamischen Wirkungen von hierarchischen Positionen, unvollständigen Rollenübernahmen, von Konfliktvermeidung und Fehlerkultur. Dies alles kann verhindern, dass die vorgesehenen Räume genutzt werden. Dann sind agile Teams genauso viel oder wenig produktiv wie traditionelle Teams. Umgekehrt kann man aber auch sagen: Wenn traditionelle Teams sich die Räume schaffen, um diese Bedingungsfaktoren zu entwickeln und zu pflegen, dann können traditionelle Teams genauso erfolgreich sein wie agile Teams – oder werden sie dann „agil“ genannt?

Coaching kann eine Menge dazu beitragen, diesen Gefahren zu begegnen und die Bedingungen für die Arbeitsfähigkeit der agilen Teams herzustellen. Wenn der/die Coach die Ambiguitäten dieses Prozesses aushält und sich nicht zu schnellen Lösungen und Harmonisierungen verführen lässt, kann Coaching die notwendige Gegenwärtigkeit entwickeln und vielfältig unterstützen mittels Metakommunikation und Feedback.

Literatur

- Antons, K. (2009). Die dunkle Seite von Gruppen. In C. Edding & K. Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis* (S. 324–355). Weinheim: Beltz.
- Beisser, A. (1997). Die paradoxe Theorie der Veränderung. In A. Beisser (Hrsg.), *Wozu brauche ich Flügel?* (S. 139–143). Wuppertal: Peter Hammer. übers. von F.-M. Staemmler.
- Cohn, M. (2010). *Agile Softwareentwicklung. Mit Scrum zum Erfolg!* München: Addison-Wesley.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Lewin, K. (1939). Feldtheorie und Experiment in der Sozialpsychologie. In K. Lewin (Hrsg.), *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften* (S. 168–191). Bern: Huber. Faksimileausgabe der deutschen Erstausgabe von 1963, 2012.
- Lewin, K. (1941). Analyse der Begriffe Ganzheit, Differenziertheit und Einheitlichkeit. In K. Lewin (Hrsg.), *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften* (S. 330–362). Bern: Huber. Faksimileausgabe der deutschen Erstausgabe von 1963, 2012.

- Lewin, K. (1947). Gleichgewichte und Veränderungen in der Gruppendynamik. In K. Lewin (Hrsg.), *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften* (S. 223–270). Bern: Huber. Faksimileausgabe der deutschen Erstausgabe von 1963, übers. von A. Lang, & W. Lohr, 2012.
- Lewin, K. (1951). Definition des „Feldes zu einer bestimmten Zeit“. In C.-F. Graumann (Hrsg.), *Feldtheorie* (1982). Kurt Lewin Werkausgabe (KLW), (Bd. 4, S. 133–154). Bern: Huber.
- Lewin, K. (1969). *Grundzüge der topologischen Psychologie*. Bern: Huber.
- Potsch-Ringeisen, S., & Vogl, T. (2019). *Auswirkungen eines Designs agiler Softwareentwicklung auf die Gruppendynamik im Team – eine empirische Studie. Arbeit zu „Gruppendynamische Designplanung und Designausführung“*. Unveröff. Arbeit im Rahmen der Ausbildung zum/r Trainer*in für Gruppendynamik
- Sader, M. (1991). *Psychologie der Gruppe* (3. Aufl.). Weinheim, München: Juventa.
- Schattenhofer, K. (1998). Gruppendynamik als Praxis der Selbststeuerung in sozialen Systemen. In K. Schattenhofer & W. Weigand (Hrsg.), *Die Dynamik der Selbststeuerung. Beiträge zur angewandten Gruppendynamik* (S. 19–38). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schattenhofer, K. (2004). Selbststeuerung in organisationsgebundenen und in „freien“ Teams. In C. O. Velmerig, K. Schattenhofer & C. Schrapper (Hrsg.), *Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppendynamische Zwischenbilanz* (S. 106–117). Weinheim, München: Juventa.
- Soff, M., & Stützle-Hebel, M. (2015). Die Feldtheorie. Einblick und Überblick. In K. Antons & M. Stützle-Hebel (Hrsg.), *Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie* (S. 65–95). Heidelberg: Carl-Auer.
- Stützle-Hebel, M., & Antons, K. (2015a). Alles Leben ist konflikthaft. Die Konzepte Kurz Lewins als Grundlage für Selbstmanagement, Coaching und Konfliktberatung. *Konfliktdynamik*, 4(3), 226–234.
- Stützle-Hebel, M., & Antons, K. (2015b). Spurensuche. Feldtheoretisch-praktisches Denken und Handeln in der angewandten Gruppendynamik. In K. Antons & M. Stützle-Hebel (Hrsg.), *Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie* (S. 227–251). Heidelberg: Carl-Auer.
- Stützle-Hebel, M., & Antons, K. (2017). *Einführung in die Praxis der Feldtheorie*. Heidelberg: Carl-Auer.



Dr. Monika Stützle-Hebel Dipl.-Psych., Trainerin für Gruppendynamik (DGGO), Gestalttherapeutin (DVG), Supervisorin (BDP, DVG), Entwicklung von Teams, Organisationen und Führungskräften in den unterschiedlichsten Feldern. Veröffentlichungen zu Gender und Führung, Lewins Feldtheorie und deren Anwendung u. a. auf Fragen von Minderheitendynamiken (2018), Konflikt (2015), Kooperation (2019), Identität, Demokratie und Gruppendynamik (2018).