

**Monika Stütze-Hebel • Klaus Antons**

# **Einführung in die Praxis der Feldtheorie**

**2017**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Berghem bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Reihengestaltung: Uwe Göbel  
Umschlag: Heiner Eiermann  
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in the Czech Republic  
Druck und Bindung: FINIDR, s.r.o.

Erste Auflage, 2017  
ISBN 978-3-8497-0201-4 (Printausgabe)  
ISBN 978-3-8497-8102-6 (ePUB)  
ISBN 978-3-8497-8089-0 (PDF)  
© 2017 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter  
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

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



# Inhalt

## Einleitung ... 8

### 1 Kurt im Straßencafé ... 13

Was ist der Lebensraum? ... 15

Der Zusammenhang von Bedürfnis, Valenz,  
Struktur und Lokomotion ... 17

### 2 Enttäuschung ... 19

Die Dynamik im Lebensraum ... 21

Sozial induzierte Bedürfnisse und Quasibedürfnisse ... 22

Barriere und Frustration ... 22

Umwegverhalten ... 24

### 3 Die Quasselstrippe fällt ein ... 25

Konfliktarten und Ambivalenz ... 26

Konflikt als Normalfall ... 28

Konfliktfolgen: Lähmung, Flucht oder Kreativität ... 28

Aus der Beratungspraxis: Ambivalenz lösen –

Entscheidungen treffen ... 30

### 4 Kurt mischt mit ... 34

Konfliktlösung durch kognitive Umstrukturierung ... 35

Zugehörigkeit ... 36

Interdependenz und Zugehörigkeit ... 36

Der Lebensraum Gruppe ... 37

Einfluss in Gruppen ... 38

Konformität ... 38

### 5 Das stille Wasser ... 40

Aristotelisches versus galileisches Denken ... 42

Aktionsforschung ... 43

- Minderheiten ... 44  
Die 13. Fee ... 46
- 6 Oh Schreck, meine Familie! ... 50**  
Mehrfachzugehörigkeit ... 52  
Überschneidungssituationen ... 53  
Konfliktmelange ... 54  
Der Handytest ... 55
- 7 Der aufmerksame Gatte ... 56**  
Die Energie, etwas zu behalten  
und etwas zu Ende zu bringen ... 57
- 8 Zwischen Kür und Pflicht ... 60**  
Veränderung und Kräftefeld ... 64  
Gradient der Feldkräfte ... 64  
Die Energie des Entschlusses ... 65  
Lohn und Strafe: Strafandrohung  
als Barriere ... 66  
Raum freier Bewegung ... 67  
Quasistationäres Gleichgewicht  
und Systemspannung ... 67
- 9 In der Zwangsjacke ... 69**  
Feedback ... 72  
Regression ... 73  
Psychische Sättigung und Übersättigung ... 74  
Ambiguitätstoleranz ... 74  
Konkurrenz aus feldtheoretischer Sicht ... 75  
Teammotivation ... 76  
Die psychologische Ökologie  
von Organisationsprozessen und die  
»Pfortnerpsychologie«: Lewins Kanaltheorie ... 76  
Veränderungswiderstand Machterhalt ... 77

- 10 So geht's nicht weiter! ... 79**  
Realitäts- und Irrealitätsschicht ... 81  
Das Veränderungsmodell von Lewin ... 82  
Der Vorsatz ... 84  
Die Wirksamkeit von gruppenspezifischen  
Trainingsgruppen ... 84  
Vom Pfarrer zum Fahrer oder Wie man zu seinen  
eigentlichen Lebenszielen kommt ... 86
- 11 Raus aus dem Getümmel ... 89**  
Führung und soziales Klima ... 92  
Evaluationsmeetings und Prozessreflexion ... 94
- 12 Feierabend mit dem Sohn ... 96**  
Entwicklung und Lernen –  
Differenzierung des Lebensraumes ... 101  
Lebensraum von Gruppen und Teams ... 102  
Ist das Fußballfeld auch ein Feld? ... 103
- 13 Ein Jahr später ... 108**
- Anhang ... 110**  
Kurt Lewin: Eine biografische Annäherung ... 110
- Statt eines Tests: Ein Kreuzworträtsel ... 113**  
**Literatur ... 118**  
**Über die Autoren ... 126**

## 10 So geht's nicht weiter!

---

Gruppendynamisches Training – Realitäts- und Irrealitätsschicht –  
Unfreezing/Moving/Freezing – Veränderungsmodell – Vorsatz

---

*»Handle stets so,  
dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!«*

Heinz von Foerster (1973, S. 49)

*Nach dem Gespräch mit Herrn Leitner, dem Chef, ist Kurt ziemlich niedergeschlagen. Er geht zurück in sein Büro, macht sich einen Kaffee und gibt sich Träumereien mit Maria hin. Dass diese spannende Frau im Café einfach zu ihrem Buch gegriffen hat, lässt ihn noch nicht ganz los, und er fantasiert, wie es hätte anders laufen können, wenn er schnell genug die passenden Worte gefunden hätte.*

*So unangenehm das Gespräch mit dem Chef auch war – ein Gutes hatte es für Kurt: Es hat ihn wachgerüttelt, und ihm wird klar, dass er es stattdessen, ein Erfüllungsgehilfe seines Chefs in einer sinnlosen Projektgruppe zu sein, und dass sich etwas ändern muss. Er weiß noch nicht, was, aber er nimmt sich vor, Beratung zu suchen und zu einem Coach zu gehen. Sein Freund Helmut kennt doch einen guten Coach, der genug Abstand von der Firma hat. Den wird er fragen. Er schickt Helmut gleich eine E-Mail mit seinem Wunsch nach Vermittlung. Zurück kommt prompt die Telefonnummer. Weil er gerade so entschlossen ist, ruft Kurt dort gleich an. Es sollte wohl so sein – der Coach ist sofort erreichbar und hört sich sein Anliegen an. Allerdings bremst er Kurts Euphorie: Man werde wohl mehr als ein Gespräch brauchen, um das Feld ausreichend zu erkunden und mit Kurt eine gute Lösung zu erarbeiten. Er benötige also schon einen längeren Atem, und diese Zeit könnte für ihn durchaus anstrengend werden. Im Übrigen empfehle*

*er ihm, ein gruppenspezifisches Training zu besuchen. Der bekannte Systemiker Fritz B. Simon finde, dass jeder Manager mindestens einmal ein solches Training mitgemacht haben sollte. Dort könne man einen guten Einblick in das Geschehen von Gruppen und Teams bekommen und auch lernen, wie man wirkungsvoll intervenieren kann. Das koste ihn zwar fünf Tage Lebenszeit, habe aber eine langfristige Wirkung. Es erüchtere Kurt, aber als er wieder auflegt, stellt er fest, dass ihm nun etwas leichter ist.*

☞ Kurts Niedergeschlagenheit ist die Reaktion auf die Frustration dadurch, dass sein Chef nach der sehr verständnisvollen Erörterung seiner Situation im Projektteam ihn nicht aus seiner Zwangssituation entlassen hat, sondern seinen Anspruch sogar noch unterstrichen hat. (Diese Figur ist uns aus vielen Organisationsberatungen als Interaktionsmuster bestens bekannt.)

Der Zwangscharakter von Kurts Situation im Projektteam besteht darin, dass zwei einander ausschließende Aufforderungen den Raum seiner freien Bewegung weiter einengen. Indem er nicht real aus dem Feld gehen kann, besteht nur die Möglichkeit einer inneren Flucht – der in die Irrealität. Hier ist der Teil des Lebensraumes, in dem man kann, was man will: das mit Maria Verpasste nachholen.

Diese Flucht hält nur für eine Weile. Die Realitätsschicht ist bei ihm noch stark genug, und er gesteht sich ein, dass es so, wie es derzeit ist, nicht weitergehen darf. Dieses »Auftauen« hält Lewin für eine notwendige Voraussetzung dafür, dass eine Veränderungsmotivation entsteht und Veränderung angepackt wird. Kurt erkennt, dass er alleine schon länger nicht vorwärtskommt und für die Suche nach einer angemessenen Lösung Hilfe in Form von Beratung braucht.

Er geht sofort an die Umsetzung seines Vorsatzes und hat Glück: Indem alle Personen, die er braucht, sofort erreichbar sind, behält das durch den Vorsatz entstandene Quasibedürfnis, einen Coach zu finden, Spannung und psychische Feldkraft.

Auch der lange Atem, den der Coach ihm abverlangt, hält ihn nun nicht mehr davon ab, an seinem Vorsatz festzuhalten. Der Coach bereitet ihn auch darauf vor, dass Kurt für das Finden einer guten Lösung Ambiguitätstoleranz (siehe Kap. 9) brauchen wird. Er meint auch, dass Kurts soziale Umwelt realitätsgerechter in seinem Lebensraum repräsentiert wäre, wenn er seine soziale Wahrnehmung entwickelte und differenzierte – und das am besten mit einer Trainingsmaßnahme.

Obwohl nach dem Anruf klar ist, dass die Lösung noch lange nicht gefunden ist, ist Kurt erleichtert. Die Terminvereinbarung ist eine Vorsatzbildung, die zu einem momentanen Spannungsabfall führt.

### ***Realitäts- und Irrealitätsschicht***

Der Lebensraum ist nicht nur durch die Feldkräfte strukturiert (siehe Kap. 1), sondern bekommt im Laufe der Entwicklung auch eine Binnenstruktur. Zum einen wird die zeitliche Erstreckung größer und differenziert sich in einen Bereich der Vergangenheit, des Hier und Jetzt und der Zukunft aus. Zum anderen wird die Unterscheidung von Realität und Irrealität zunehmend klarer.

Die Realitätsschicht ist derjenige Teil des Lebensraums, der durch die wahrgenommenen psychologischen Tatsachen bestimmt wird. Sie ist die Ebene der Wachwirklichkeit und der Handlung; in Zwangssituationen haben die Wünsche der Person darin keinen Platz. Die Irrealitätsschicht hingegen ist der Teil des Lebensraums, in dem »man kann, was man will«, die Ebene des Traums und der Fantasie. Dieser Teil des Lebensraumes ist dynamisch und flüssig, feste Barrieren fehlen. Eine mögliche Reaktion in einer Zwangssituation ist die Flucht in die Irrealität. Bei diesem inneren Aus-dem-Felde-Gehen findet häufig eine Umkehrung der Verhältnisse in der Realität, verbunden mit einer Ersatzbefriedigung, statt (nach Soff 2015b).

## Das Veränderungsmodell von Lewin

Das sogenannte Dreiphasenmodell der Veränderung zählt zu den bekanntesten Modellen Lewins. Es wird häufig als Beschreibung eines zwangsläufig ablaufenden Prozesses verstanden. Dies wird dem Modell aber nicht gerecht. Lewin hat sich sehr tief greifend mit der Frage befasst, was geschehen muss, damit ein Mensch oder eine Gruppe überhaupt in einen Veränderungsprozess einsteigt. Und diesen ersten Schritt versteht er als elementaren Teil dieses Prozesses.

Wenn in der Realitätsschicht des Lebensraumes positiven Feldkräften Barrieren und/oder negative Feldkräfte entgegenstehen, sodass relevante Ziele mit positiver Valenz nicht erreicht und die entsprechenden Bedürfnisse nicht befriedigt werden können, dann besteht eine Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Dies geht mit Spannung im psychischen System einher. Mit einer kleinen Flucht in die Irrealität, Leugnung genannt, wird dies oft längere Zeit toleriert, bis entweder der Raum der freien Bewegung noch enger oder die Hoffnung auf Zielerreichung noch geringer wird. Dann wird die Spannung so stark, dass die Realität nicht mehr geleugnet werden kann. Aber auch ohne eine solche Steigerung der Wunsch-Wirklichkeit-Diskrepanz kann die Flucht in die Irrealitätsschicht, die Leugnung, aufgegeben werden. Diesen Prozess nennt Lewin *Auftauen* oder *Unfreezing*: Gewohnte Abläufe, Handlungen und Reaktionsmuster verlieren ihre Gültigkeit, was Irritation und Verunsicherung bis hin zu Angst auslöst – aber auch ein Suchverhalten in Gang setzt: die Phase des *Moving*<sup>11</sup>.

Ein *Unfreezing* muss dabei nicht unbedingt mit großen emotionalen Turbulenzen einhergehen. Es kann reichen, dass das eigene Verhalten im Umfeld nicht die erwartete Wirkung hatte. Das kann man leugnen oder dem Zufall/einer höheren Macht zuschreiben (Irrealitätsschicht), oder aber man kann sich ein-

---

<sup>11</sup> Wir orientieren uns hier am Originaltext (Lewin 1947a, p. 228), in dem Lewin »Changing« als einen Prozess in drei Schritten beschreibt: »Unfreezing, Moving, and Freezing of Group Standards.«

gestehen, dass es eine Diskrepanz gibt, der es nachzugehen gilt. Dann kann man sich auf die Suche machen nach Barrieren, die man nicht wahrgenommen oder angemessen eingeschätzt hat, nach Feldkräften, die den Erfolg vereiteln haben, oder nach Umwegen um eine Barriere herum, die man bisher nicht gesehen hatte.

Das Moving ist kein einfacher Schritt. Es ist u. U. ein längerer Prozess, in dem durch Beobachten, Nachdenken, Lernen und vor allem auch durch Ausprobieren und Experimentieren eine umfassendere Erkundung der aktuellen Situation erfolgt (Lewin 1947b, S. 228) und nach Möglichkeiten gesucht wird, die Diskrepanz zwischen dem Ist und dem Soll zu verringern. Es ist ganz typisch, dass dabei die verschiedenen Momente der Gesamtsituation so nach und nach auftauchen – man kennt das vom Betrachten komplexer Bilder, Blick in einen fließenden Bach und auch von der Technik der freien Assoziation in der Psychoanalyse und anderen assoziativen Techniken.

In der Phase des Moving ist die Spannung im System relativ hoch, und die »Kunst der Veränderung« besteht darin, diese Spannung auszuhalten und nicht in vorschnelle Lösungen, die Irrealitätsschicht oder Ersatzbefriedigungen auszuweichen, sondern weiterzusuchen und zu experimentieren, auch wenn sich die Lösung noch nicht abzeichnet (siehe Kap. 9, »Ambiguitätstoleranz«). Darauf bereitet der Coach Kurt vor.

Moving führt zu einer weiteren Differenzierung des Lebensraumes, bei der neue Regionen entstehen, bestehende Regionen intern und in der Beziehung zueinander neu strukturiert werden, Feldkräfte hinzukommen, gestärkt und geschwächt werden, bis das quasistationäre Gleichgewicht dieser Kräfte auf einem neuen Niveau eine neue Stabilität gefunden hat (Lewin 1947b, S. 263). Dann zeigt sich ein verändertes Verhalten, das beibehalten wird – das ist das *Freezing*<sup>12</sup> –, bis es wieder eine Erschütterung und Unfreezing gibt.

---

12 Häufig wird Lewins dritte Change-Phase mit »Refreezing« bezeichnet. Das entspricht nicht seiner Wortwahl, und es könnte den irrigen Eindruck erwecken, es ginge zurück zum alten Verhalten/Gleichgewichtsniveau.

Hinweisen möchten wir noch auf die Ähnlichkeit des von Lewin beschriebenen Veränderungsprozesses mit dem Exerzitionsprozess, wie ihn Ignatius von Loyola beschrieben und empfohlen hat (vgl. von Loyola 1976; Dickerhof u. Stütze-Hebel 2006).

### **Der Vorsatz**

Der Vorsatz ist eine (psychologische) Lokomotion, die Vorstellung einer zeitlich vorweggenommenen Handlung, die zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen und der Zielerreichung und Befriedigung des entsprechenden Bedürfnisses dienen soll. Er ist ein Quasibedürfnis (Lewin 1926, S. 57 ff.) und strukturiert als solches den Lebensraum. Indem durch den Vorsatz eine Zielerreichung gedanklich vorweggenommen wird, führt er zur zeitweiligen Entspannung des Systems. Dadurch schafft *Vorsatzbildung* Entlastung und Energie.

Damit sind wir nahe bei den Fragetechniken der systemischen Beratung (»Stell dir vor, du hast dein Ziel erreicht – wie sieht es aus? ... – wie hast du das geschafft?«) Der Unterschied besteht allerdings darin, dass das Systemische mehr den Bezug zur Irrealitätsschicht nutzt. Besonders deutlich ist das bei der Wunderfrage.

### **Die Wirksamkeit von gruppendynamischen Trainingsgruppen**

Entwicklung und Lernen geschehen in fortgesetzter Auseinandersetzung mit dem eigenen Lebensraum und der Wirklichkeit. Aufgrund der erlebten Wirkungen des eigenen Verhaltens differenziert sich der Lebensraum sukzessive, und die Wirklichkeit wird so zunehmend angemessener abgebildet. Gerade für das Verhalten in neuen Situationen ist es dabei besonders wichtig, die jeweils aktuellen eigenen Gefühle und Bedürfnisse bewusster wahrnehmen zu können. Wer seine Gefühle bewusster wahrnimmt – was eine Komponente der emotionalen Intel-

ligenz ist –, kann die Automatismen im eigenen Lebensraum entdecken und schrittweise sein Bild der sozialen Wirklichkeit überprüfen und klären.

Wie man eine Gruppensituation wahrnimmt und wie dies das Verhalten steuert, kann nicht durch Instruktion gelernt werden. Dafür ist Erfahrungslernen im Hier und Jetzt mithilfe von Feedback notwendig: Man begibt sich in eine aktuelle Gruppe hinein, verhält sich darin (zwangsläufig in einer typischen Weise) und erfährt durch das Feedback der anderen die Wirkung des eigenen Verhaltens.

Prinzipiell kann man das in jeder Gruppe lernen, in der man differenziertes Feedback über die Wirkung des eigenen Verhaltens bekommt, z. B. bei einer gründlichen Reflexion des Arbeitsprozesses. Das ist allerdings in vielen Gruppen und Teams nicht möglich – weil es nicht eingeübt ist oder weil es aufgrund seiner dynamisierenden Wirkung unbequem und nicht erwünscht ist. Die beste Möglichkeit für dieses selbstreflexive Lernen von Gruppensteuerung bietet ein Seminarformat *gruppendynamisches Training*, bei dem sich einander fremde Personen zu genau diesem Lernzweck treffen.

Wer die Wirkungen des eigenen Verhaltens erkennt, erlebt nicht selten ein Unfreezing (s. o.). Im Dialog mit den anderen kann man darüber hinaus untersuchen, welche Handlungsimpulse auftauchen, und der Frage nachgehen, warum man ihnen gefolgt ist oder sie unterdrückt hat. Das heißt, dass man sich der in der Gruppensituation wirksamer Feldkräfte bewusster wird und dadurch mit ihnen reflektierter umgehen kann.

Eine zentrale Rolle spielt dabei die sogenannte Niedrigstrukturierung der Trainingsgruppe, was bedeutet, dass fast keine Regeln, Themen oder Rollen vorgegeben werden. Der Grund dafür liegt im Wesen des Lebensraums, der geprägt wird durch die Person mit ihren jeweiligen Bedürfnissen und ihrer spezifischen Erkenntnisstruktur einerseits, aber auch durch die sozialen und physischen Tatsachen der aktuellen Situation andererseits (siehe Kap. 1). Will man den eigenen, durch die individuelle Biografie und die eigenen Bedürfnisse geprägten

Wahrnehmungs- und Verhaltensmustern auf die Spur kommen, dann ist eine Situation vorteilhaft, die möglichst wenig durch Regeln und Rollenvorgaben lenkt.

Die Möglichkeiten des gruppendynamischen Trainings sind hier aber nicht zu Ende. Vielmehr bietet es einen optimalen Experimentierraum für die Phase des Moving (s. o.): Im weiteren Verlauf bieten sich zahlreiche Möglichkeiten, mit anderem Verhalten zu experimentieren, wodurch man mehr über die Gruppenprozesse lernt und sukzessive seine Handlungsspielräume erweitern und seinen Gruppenlebensraum differenzieren kann.

Kein Wunder also, dass Fritz B. Simon in einem Interview mit Martin Pichler (2015, S. 22) beklagt, dass so wenige Organisationen diese Lernmöglichkeit wahrnehmen.

### ***Vom Pfarrer zum Fahrer oder Wie man zu seinen eigentlichen Lebenszielen kommt***

Zu mir in die Supervision kam Herr F., ein Pfarrer in den Mittfünfzigern. Er leide sehr in seiner jetzigen Pfarrstelle unter einem massiven Druck der Gemeinde, der er zu unkonventionell und mit seiner Rockband zu wenig »kirchentreu« sei. Es sei besonders eine ehrgeizige Katechetin, die ihn ständig auf wirkliche oder vermeintliche Fehler hinweise und seine Art der Arbeit obstruiere. Er habe keine Lust mehr, weiter in dieser Gemeinde zu sein, sei aber einige Verbindlichkeiten mit dem Kirchenvorstand eingegangen, die einen Wechsel an eine andere Pfarrstelle unmöglich machten. Er brauche Beratung, um klar zu bekommen, wie es mit ihm weitergehe.

Die ausführliche Arbeit an seiner persönlichen und beruflichen Biografie ließ deutlich werden, dass er hauptsächlich Pfarrer geworden war, um den Aspirationen seiner Mutter auf einen sozialen Aufstieg des Sohnes zu genügen. Und dass er erst jetzt, da sie sich in die Demenz verabschiede, an etwas anderes denken könne.

Zunächst waren seine Ideen wie Schuldienst, Krankenhausseelsorge nahe an dem, was er seit Langem tat und von dem ich