



Kohärenz im Team

Kohärenz ist die Beziehung zwischen Einzelheiten, die als zusammengehörig aufgefasst werden. Mit Kohärenz bezeichnet man in der Psychologie auch die Fähigkeit, das **Ich** als Teil eines **größeren Ganzen** wahrzunehmen. Kohärenz ist daher auch der Kontakt, die Beziehung und Verbindung der Person zur Umwelt und zur Mitwelt, sei dies die Familie, ein Team, ein Betrieb oder ein Verein.

Der in der Psychologie und den Gesundheitswissenschaften gebräuchliche Begriff Kohärenz stammt ursprünglich aus den Naturwissenschaften:

cohaerere = zusammenhängen
Kohärenz = stimmiger Zusammenhang, Stimmigkeit

Kohärenzgefühl

Dieser Begriff stammt aus dem Konzept der **Salutogenese**. Der Begründer **Aaron Antonovsky** bezeichnet das Kohärenzgefühl (*sense of coherence*) auch als eine Grundhaltung und Grundeinstellung des Menschen zu seinem Leben. Das Kohärenzgefühl ist ein Gefühl für inneren Zusammenhang und Stimmigkeit. Ein Mensch mit Kohärenzgefühl hält das Leben für **verstehbar**, **handhabbar** und **sinnvoll**.

Das Kohärenzgefühl ist eine globale Orientierung, ein durchgehendes, überdauerndes und dennoch dynamisches

Gefühl des Vertrauens: Wer sich kohärent fühlt, vertraut darauf, dass er das Leben verstehen und handhaben kann, und er sieht auch einen Sinn darin:

Verstehbarkeit

Die Anforderungen, die die innere oder äußere Welt an uns stellt, sind im Verlauf des Lebens strukturiert und daher erklärbar und verstehbar.

Handhabbarkeit

Die Ressourcen, die nötig sind, um den Anforderungen gerecht zu werden und die Probleme zu handhaben, stehen uns zur Verfügung.

Sinnhaftigkeit

Die Anforderungen sind im Grunde sinnvolle Herausforderungen, die unser Engagement verdienen.



Starkes oder schwaches Kohärenzgefühl?

Ein stark ausgeprägtes Kohärenzgefühl führt dazu, dass der Mensch flexibel auf Anforderungen reagieren kann. Er aktiviert die für die spezifische Situation angemessenen Ressourcen. Ein Mensch mit einem gering ausgeprägten Kohärenzgefühl wird Anforderungen eher starr und rigide beantworten, da er weniger Ressourcen

zur Bewältigung hat beziehungsweise wahrnimmt.

Eine Person mit **starkem Kohärenzgefühl** wählt diejenige Bewältigungsstrategie aus, die am geeignetsten erscheint, mit dem Stressor umzugehen. Das Kohärenzgefühl ist also nicht mit einem Bewältigungsstil gleichzusetzen, sondern nimmt eine übergeordnete, steuernde Funktion ein.

Das starke Kohärenzgefühl erlaubt einer Person, manche Reize als neutral zu bewerten, die eine andere Person schon als spannungserzeugend, also als Stressor, erfahren würde.

Wenn eine Person mit starkem Kohärenzgefühl einen Reiz als Stressor bewertet, dann kann sie unterscheiden, ob der Stressor bedrohlich, günstig oder irrelevant ist. Die Bewertung als günstig oder irrelevant bedeutet, dass zwar Anspannung wahrgenommen wird. Gleichzeitig nimmt die Person aber an, dass die Anspannung auch ohne Aktivierung der Ressourcen wieder aufhört. Der Stressor, der die Anspannung auslöst, wird zum Nicht-Stressor umdefiniert.

Hingegen reagieren Personen mit **schwachem Kohärenzgefühl** eher mit diffusen, schwer zu regulierenden Emotionen, zum Beispiel „blinde“ Wut oder Resignation. Sie werden handlungsunfähig, da ihnen das Vertrauen in die Bewältigung des Problems fehlt.

Das Kohärenzgefühl entwickelt sich

Nach Aaron Antonovsky entwickelt sich das Kohärenzgefühl im Laufe der Kindheit und Jugend und wird von den Erlebnissen und gesammelten Erfahrungen beeinflusst. In der Jugend sind große Veränderungen noch möglich, da dem Heranwachsenden viele Wahlmöglichkeiten offenstehen und die Lebensbereiche noch nicht festgelegt sind.

Mit etwa 30 Jahren ist seiner Ansicht nach das Kohärenzgefühl ausgebildet und bleibt relativ stabil. Eine grundlegende Veränderung im Erwachsenenalter hält Antonovsky nur begrenzt für möglich. Allenfalls eine radikale Veränderung der sozialen und kulturellen Einflüsse oder der strukturellen Lebensbedingungen können zu einer deutlichen Veränderung des Kohärenzgefühls führen:

Emigration, Wohnortwechsel, Veränderungen des Familienstandes, des Beschäftigungsverhältnisses – also Veränderungen, welche die bisherigen Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten massiv verändern und viele unerwartete Erfahrungen mit sich bringen.

Kohärenzfaktoren

In der Psychologie bezeichnet man als Kohärenzfaktor einen Faktor, der die Verknüpfung von einzelnen Wahrnehmungen zur Wahrnehmung einer zusammenhängenden Gestalt begünstigt.

Mit anderen Worten: Wodurch werden einzelne Teile so wahrgenommen, dass sie als ein größeres Teil, als größeres Ganzes aufgefasst werden?

Kohärenzfaktoren sind zum Beispiel: räumliche Nachbar-

schaft, Gleichheit, Ähnlichkeit, Symmetrie von Form und Anordnung, Kontur (die Abhebung der Figur vom Hintergrund). Je stärker sich die Figur abhebt, desto schärfer ist die Abgrenzung und desto fester ist die Kohärenz.

Den Begriff des Kohärenzfaktors lässt sich gut auf die Teambildung übertragen:

Wodurch betrachten sich Personen als Team, wodurch fühlen sie sich als Team? Ein Teamentwickler muss die relevanten Kohärenzfaktoren kennen.

Kohärenzfeld im team-dynamischen Kreis

Ein team-dynamischer Kreis ist eine Gruppe von circa 10 bis 15 Teilnehmern, plus ein oder zwei Moderatoren, die alle ebenbürtig im Kreis sitzen. Es gibt dabei keine Tische und keine Technik.

Das durch den Kreis eingegrenzte Feld ist ein **Kohärenzfeld** – ein Feld, das den Zusammenhang zwischen den im Kreis sitzenden Personen herstellt.

Dieses Feld hat eine teambildende Kraft. Jeder, der sich in das Feld begibt, stellt sich gleichzeitig in einen Zusammenhang mit dem Team, und zwar um so stärker, je direkter er in die Mitte dieses Feldes kommt.

Jemand, der sich im Team nicht ganz wohl fühlt oder dazu neigt, aus dem Team auszusteigen, wird seinen Stuhl, bewusst oder unbewusst, etwas zurückschieben. Jemand, der unbedingt dabei sein will, wird seinen Stuhl mehr nach innen rücken, auch wenn es nur Zentimeter sind. Jeder spürt das Kohärenzfeld, entzieht sich oder setzt sich ihm absichtlich aus.

Kohärenz schafft Zugehörigkeit

Sobald alle Teilnehmer vollständig Platz genommen haben und es keine leeren Stühle mehr gibt, bildet sich das Kohärenzfeld, das ein Zugehörigkeitsgefühl zwischen den Teilnehmern schafft und in der Mitte am stärksten wirkt. Darum wird die Mitte als sozialer Fokus genutzt.

Wer in die Mitte geht, um einen Beitrag zu leisten, stellt sich und seine Person ganz bewusst in den Mittelpunkt. Sein Ausdruck entfaltet dort die intensivste Wirkung und bekommt spontan Resonanz. Ein Kohärenzgefühl stellt sich ein. Denn wer in der Mitte agiert, bringt sich dort in Beziehung zum gesamten Team, zum tragenden, übergeordneten Ganzen – nicht nur zu Einzelnen.

Die Arbeit im team-dynamischen Kreis bringt Gruppenprozesse, speziell team-dynamische Prozesse in Gang, fördert sie und macht sie bewusst. Während der Prozess im Kreis läuft, lässt er sich bei gezielter Moderation gleichzeitig beobachten und reflektieren. Darum ist der team-dynamische Kreis auch eine gute Trainingsform. Er dient den Teilnehmern als Kohärenzfeld, hauptsächlich als Übungs- und Experimentierfeld, um soziale, kommunikative und kooperative Kompetenzen aufzubauen. Ziel ist Stimmigkeit im Team.



© Armin Poggendorf, Institut für Teamdynamik, Künzell bei Fulda