

Klaus Antons, Monika Stützle-Hebel (Hrsg.) 2015. *Feldkräfte im Hier und Jetzt*

Lothar Nellessen

Online publiziert: 22. März 2016
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie, Heidelberg: Verlag für systemische Forschung (vst) im Carl Auer Verlag, ISBN: 978-3-89670-991-2

Nach einem Geleitwort von Heiner Keupp führen die beiden Herausgeber in den Sammelband ein. Dieser geht der Frage nach, wieso der von vielen als bedeutsam eingestufte Kurt Lewin in der wissenschaftlichen Öffentlichkeit ein weitgehend „unbekannter Bekannter“ (Lück, ebda, S. 27) ist und ob – und wenn ja – „welchen ‚Mehrwert‘ oder gar ‚Neuwert‘ (es) bringt, zeitgenössische Themen mit Lewins Brille zu betrachten“ (Antons, Stützle-Hebel, S. 16).

Helmut Lück unternimmt es, Kurt Lewins professionelle und private Biographie nachzuzeichnen. Die zentralen Themen, auf die die folgenden Beiträge immer wieder Bezug nehmen, lauten (S. 31 ff)

- Vater der experimentellen Sozialpsychologie,
- entwicklungs- und erziehungspsychologische Arbeiten,
- arbeits- und organisationspsychologische Untersuchungen.
- Fundierung der Feldtheorie durch die galiläische Denkweise und Begriffsbildung in Abgrenzung zur aristotelischen mit ihrem Denken in Kategorien und Dichotomisierungen,
- Aktions- und Handlungsforschung,
- der Gruppendynamiker.

Als sinnfälliger Beleg für die Produktivität Lewinschen Denkens und Untersuchens sind in den folgenden Kapiteln

die von ihm (mit)geprägten, von den Autoren benützten Begriffe jeweils mit einem Stern versehen. Es funkelt.

Klaus Antons nähert sich schrittweise in sehr privater Weise anhand der ersten Publikation Lewins über „Kriegslandschaften“ sowohl dem Autor an als auch der eigenen Biographie als Kriegswaise.

Marianne Soff und Monika Stützle-Hebel machen den Leser mit der Feldtheorie vertraut und verdeutlichen diese durch Anwendungsbeispiele aus aktueller Gruppendynamik. Das Ziel, „die Vielseitigkeit, Fruchtbarkeit und Aktualität der Feldtheorie herauszuarbeiten“ (S. 95) erfüllt dieses nuancierte und informative Repetitorium.

Eine erste Konkretisierung stellt der Beitrag von Monika Stützle-Hebel über „Change. Mit Lewin zur Frauenquote“ dar, was von besonderem Reiz ist, da Lewin – ganz ohne Frauenquote – seiner Zeit weit voraus, unverhältnismäßig viele Frauen in seine Projekte einband, förderte und von ihnen profitierte. Der Leser findet hier einen spannenden und hochverdichteten Beitrag über „wie Frauen in den Vorstand kommen“. Er erhält umfangreiche Informationen zur Psycho- und Soziodynamik der involvierten Männer und Frauen, Entscheider („Pfortner“ = Türöffner und Türschließer), Berater und Trainer sowie der sich daraus ergebenden Konfliktdynamiken. Brisant auch, dass die angesichts dieser Problematiken seitens der Politik bereitgestellten Förderprogramme zu kurz greifen (sollen?).

Erfolgversprechend die – von der Autorin angebotenen – Trainingsangebote, die Frauen unterstützen können, die oben angedeuteten soziodynamischen Prozesse zu durchblicken, unter die „Oberfläche der Phänomene zu schauen“ (S. 102), um weniger irritierbar ihre Interessen zu vertreten – Seminarangebote, deren Kosten die Teilnehmerinnen selber zu tragen haben.

Dem Artikel ist ein an Lewin orientiertes „ABC der Veränderung“ vorangestellt, das über das mögliche methodi-

Prof. Dr. L. Nellessen (✉)
Schwalbenweg 9,
34255 Baunatal, Deutschland
E-Mail: l.m.nellessen@t-online.de

sche Vorgehen informiert, an dem die Autorin sich orientiert. Das zahlt sich in der Prägnanz und Stringenz der Schilderung der Psycho-, Sozio- und Organisationsdynamik der beteiligten Personen, Organisationen und Institutionen aus, die dem Leser eindrücklich vor Augen geführt werden: Ein hoch brisantes Arbeitsfeld, das mit hartnäckigen Konfliktlagen aufwartet. An deren Fortbestand wirken auch Berater mit, wenn sie die Beharrungstendenzen ihrer Auftraggeber unterstützen (S. 118).

Für ein Seminar zum „Führen der eigenen Person“ sollte dem Thema „Ziele setzen“ besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Zwei Aufsätze Lewins „Vorsatz, Wille und Bedürfnis“, sowie „Die psychologische Situation bei Lohn und Strafe“ zieht der Autor heran, um ein schlüssiges Seminarkonzept zu erstellen. Thomas Stöcker resümiert diesen Beitrag damit, dass „die Werke Kurt Lewins eine fruchtbare theoretische Basis zu sein (scheinen) mit deren Hilfe sich vieles einordnen lässt und aus denen sich heute noch viele fruchtbare Denkanstöße und Hypothesen ableiten lassen“ (S. 144). Das „viele“ bleibt offen und unbenannt.

Ähnlich ratlos steht der Rezensent vor dem Artikel von Erika Spieß zu „Feldorientierung in der Organisationsberatung“. Nach einigen eher blassen und trivialen Aussagen kulminiert der Beitrag darin, dass eine „ganzheitliche Sicht auf Person und Umwelt zu werfen und deren Dynamik zu berücksichtigen (sei). Dies ist nicht ganz einfach“ (S. 162). Wie das gehen soll – wenn es denn überhaupt geht – wird nicht verraten. Das Ganze zu erfassen gelingt Emotionen im Nahbereich der Gruppe, auch noch für die Stimmung in Großgruppen und Organisationen. Ansonsten ist in der Beratungsarbeit meist das anspruchsvolle, mühsame und zeitaufwendige „unter die Oberfläche der Phänomene“ sehen (Stütze-Hebel, S. 121) gefragt, und nicht eine diffuse Schau.

Hans Jellouschek und Klaus Antons stellen uns dann einen Kurt Lewin vor, dessen Sicht von Ehekonflikten und der Dyade Paar seiner Zeit voraus war: die damalige – meist tiefenpsychologisch geprägte – Eheberatung richtete sich an Einzelpersonen, an Paardynamik wurde nicht gedacht (S. 166). Lewin thematisierte 1940 den Gruppencharakter (heute dyadischen Charakter) von Ehe, visualisierte das Verhältnis der „Ehe-Gruppe“ zu anderen Systemen (S. 168), sieht in der Ehe das Wirken der „allgemeinen Kennzeichen des Gruppenlebens“ (S. 170) sowie die Polarität von Bindung und Autonomie.

Dem Resümee, dass „Lewin mit seinen Reflexionen über Konflikte in der Ehe seiner Zeit voraus war, ist ebenso wenig hinzuzufügen, wie der Tatsache, dass er auf wichtige Aspekte konflikthaft werdender und auch gelingender Partnerschaft (hinweist)“ (S. 180).

Im Beitrag von Marianne Soff über „Psychische Sättigung – ein feldtheoretischer Ansatz zum Verständnis von Burnout“ geht diese ausführlich auf die Untersuchungen

von Anitra Karsten ein und stellt die prägnantesten Ergebnisse vor. Dabei wird deutlich, wie psychische Sättigung neben – wie sie betont – anderen Faktoren zum Burnout beiträgt. Auch hier wird einmal mehr belegt, wie erkenntnisproduktiv die Feldtheorie und wie aktuell die von Lewin gezogenen Quintessenzen sind. Aktuelle Forschungsergebnisse u. a. zum heutigen omnipräsenten Veränderungsdruck, schwindender Führungskompetenz und – Sinnhaftigkeit werden von der Autorin zur Erklärung von Burnout einbezogen.

Da Trainingsprogramme zum Stressmanagement oft kontextfrei, einseitig und blauäugig am Einzelnen ansetzen, institutionelle Fürsorgepraktiken „nicht einklagbar“ (S. 203) sind, bleibt die Selbstfürsorge ein, wenn nicht der wichtigste Ansatz zu Prävention und Intervention, solange der eigene Lebensraum nicht mit dem der anderen Beteiligten zusammen gesehen und in Trainingsmaßnahmen berücksichtigt wird (S. 203).

Supervision und Teamentwicklung haben oft mit eigenen oder fremden belastenden Arbeits- oder Lebenssituationen zu kämpfen. Das führt nicht selten dazu, dass im Zuge personaler Attribution Gruppen- und Teamprobleme auf einzelne Teilnehmer projiziert und an diesen fest gemacht werden. Hella Gephart zeigt überzeugend in Fallvignetten wie eine feldtheoretisch orientierte Diagnose das Interventionspektrum erweitern, das Leistungspotential der Gesamtgruppe erhöhen und präzisere Zielsetzungen erlauben kann.

Daneben macht der Beitrag nachvollziehbar, dass auch abgekürzte Analyseverfahren – die sich an der Aktionsforschung orientieren, aber nicht die Vollform abbilden – die Praxisprobleme soweit erhellen können, dass nachhaltige Veränderung möglich wird. Das ist insofern tröstlich, als das Budget vieler Beratungsaufträge zu baldigem Handeln zwingt.

Ein gruppendynamisches Training und insbesondere eine Trainingsgruppe sind Demonstrationsobjekt und Anwendungsfall feldtheoretisch zu verortenden Denkens und Handelns. Die beiden Herausgeber Klaus Antons und Monika Stütze-Hebel beschreiben dies unter Rückgriff auf geläufige Konzepte wie quasistationäres Gleichgewicht, Abhängigkeit und Autonomie (S. 231), Interdependenz und Kohäsion und lassen nachvollziehen, worin die erkenntnisstiftende Funktion von sich selbst thematisierenden Gruppen besteht. Das ist alles flüssig und nachvollziehbar beschrieben und lässt auch erahnen, warum diese Art von „Selbsterfahrung im Spiegel der anderen“ eine hohe Attraktivität entfalten kann.

Was die beiden Autoren über Gruppen und Teams als „natürliches Ganzes“ ausführen, hat den Rezensenten irritiert. Von Lewin ausgehend formulieren sie: „Eine Gruppe ist nur dann ein ‚natürliches Ganzes‘ und wird als Einheit bzw. Ganzheit erlebt, wenn die einzelnen Elemente (Gruppenmitglieder) sich untereinander stärker gegenseitig beein-

flussen als sie von außen beeinflusst werden“ (S. 230). Nun ist dem Rezensenten dieses Erleben durchaus vornehmlich aus T-Gruppen oder Selbsterfahrungsarrangements bekannt – seltener aus Arbeitsgruppen. Allerdings handelt es sich bei ersteren ja immer um inszenierte Gruppen, bzw. von außen induzierte Gemeinschaften. Insofern könnte der Ausdruck „natürlich“ fehl am Platz und eine unbegründete Naturalisierung von Gruppen sein.

Vor diesem Hintergrund bereitet mir die folgende Rede von „echten Teams“ Unbehagen. Etwas später stellen Antons und Stütze-Hebel fest, dass kein echtes Team entstehen kann, „wenn die Kräfte der Herkunftsgruppen stärker (sind) als die der aktuellen Projektgruppen“ (S. 234). Teams sind unterschiedlich produktiv – in Abhängigkeit von der Zusammensetzung und dem Einfluss, den die delegierenden Bezugsgruppen bewußt oder subkutan ausüben. Ist damit alles unecht, was angesichts fortbestehender Differenzen per Kompromiss, Mehrheitsentscheid, Allianz, Konsens geregelt wird? Von Teams, Projektgruppen Echtheit zu verlangen, scheint mir in einer komplexen und ausdifferenzierten, (inter) dependenten Arbeitswelt ein bisschen viel verlangt.

Da spricht mich die Feststellung von Werner Zimmer-Winkelmann mehr an, wenn er feststellt, „Entwicklung drinnen (im abgeschotteten Laboratorium) war möglich, weil der Kapitalismus draußen vor der Tür warten musste“ (S. 279). Ein Moratorium mithin, in dem aufgehoben war, was sonst das Zusammenleben bestimmt: Märkte, Konkurrenz und Chefs (ebda). „Das emanzipatorische und demokratische Potential ist der T-Gruppe und ihren Prinzipien inhärent, ebenso das Veränderungspotential“. Das sei ein machtvolleres und neues „positives Ideal“ (S. 278), Veränderung der Gesellschaft in Angriff zu nehmen. Zimmer-Winkelmann meint, es käme jetzt nur noch auf einen Schubser an, den Diskurs über den Kapitalismus zu beginnen.

Die Mittel der Gruppendynamik sind – wie auch diejenigen von Training, Psychotherapie, systemischer Arbeit – überschaubar. Wahrscheinlich bleibt deshalb nichts anderes übrig, als „mit den Menschen (zu) arbeiten, die da sind ... die je aktuellen Gruppenprozesse in den Fokus (zu nehmen) und gemeinsam (zu gestalten“), (S. 281). Dass das manchmal nur ein Tropfen auf den heißen Stein ist, ist angesichts der in diesem Beitrag mit Verve und Affekt benannten Verwerfungen der kulturellen Atmosphäre in der Demokratie einleuchtend (S. 270 ff). Dass Änderungen begrenzt leistbar sind, dafür mag der Beitrag von Stütze-Hebel paradigmatisch stehen.

Jürgen Kriz zeichnet unter der Überschrift „Kurt Lewin – ein früher Systemiker“ zentrale Konstrukte der Gestalttheorie nach. Gestalthafte Ganzheitlichkeit, Bottom-up und Top-Down Dynamik, Komplettierungsdynamik, Selbstorganisation und Nichtlinearität werden jeweils für Musikwahrnehmung, Kommunikation und Gruppendynamik als

zentrale Ordnungs- und Entwicklungsprozesse beschrieben. Eine der „Schwierigkeiten einer feld- und systemtheoretischen Konzeption“ sich im Alltagsverständnis durchzusetzen, verortet er dann im „klassischen Denken“, das sich als Folge eines rund „350 Jahre währenden Wissenschaftsprogramms“ (S. 298) durchgesetzt hat. Wir erlebten überall den „einfachen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung“, der sich dann auch noch durch die Technik bei weit komplexeren Zusammenhängen anscheinend bestätigt. Darüber hinaus lösten die dort geltenden Prinzipien „lokale Kausalität, Determinismus, Kontrolle, Analyse und Synthese, Geschichtslosigkeit, Linearität und Kausalität“ eine so große „Suggestivkraft“ und den Hang zur Generalisierung aus, dass sie auf die gesamte Welt übertragen werden (S. 299 ff). Die Feldtheorie habe es deshalb schwer sich durchzusetzen, selbst wenn sie aufgrund ihrer Konstrukte den zu erforschenden Lebenswelten gerechter werde und viele „Details des Zukunftsbildes erst (durch sie) entfaltet und damit klarer werden“ (S. 302). Da wiegt es dann nicht so schwer, dass die Lewinsche Feldtheorie nicht so differenziert modelliert war, wie die Struktur und die Dynamik des Feldes selbst – ein Mangel, den die moderne Systemtheorie behebe.

Den Entscheidern und Mächtigen spielt das Überdauern und Fortwirken des klassischen Denkens in der Alltagwelt in die Hände, bleibt dieser Art die Idee von der Planbarkeit der Welt nicht Traum, sondern immer wieder legitimierter Versuch. Der Beitrag schließt mit der Darstellung eines dynamischen Verständnisses von Entwicklung und der Nobilisierung Lewins als frühem Systemiker.

Das Buch endet mit dem Ausblick der beiden Herausgeber. Darin wird Lewin noch einmal nunanciert porträtiert, die Frage aufgeworfen, ob Lewin für seine Zeit zu demokratisch war und ob die „Ambivalenz zwischen methodischer Rigorosität und praktischer Relevanz die Achillesferse der Feldtheorie (sei), der die geringe Nachhaltigkeit des gesamten Werkes von Lewin zuzuschreiben sei“ (S. 323). Der Rezensent ist überzeugt, dass das Festhalten am klassischen Denken (s. o.) mitsamt der Tatsache, dass die diesem Denken verhafteten Entscheider über gesellschaftliche Durchsetzungsmacht verfügen, wir dagegen davon abhängig sind, ob (und manchmal auch wozu) sie uns hinzuziehen – ein ebenso starkes Handicap ist, den Lebensraumbezug von Forschung und Beratung zu implementieren. Mit der Feststellung, der beiden Autoren, dass (sie) Lewin „wesentlich mehr verdanken als (sie) bisher wussten“ (S. 324), einer Auflistung von 8 Essentials zu Lewins Beitrag für die Zukunft sowie einem letzten Schubser an den Leser, welche Primärliteratur Lewin's er mit Erfolg lesen könne, endet der Ausblick.

Es folgt das Glossar feldtheoretischer Begriffe, das sorgfältig erstellte Schriftenverzeichnis zu Lewin bzw. der im Buch zitierten Publikationen.

Fazit: Die diversen Autoren haben sich eine überfällige Fragestellung vorgenommen, nämlich herauszufinden, warum in der (angewandten) Sozialpsychologie Kurt Lewin der „unbekannte Bekannte“ ist. Dazu haben sie Werke und Konzepte Lewins herangezogen, um deren Brauchbarkeit und „Mehrwert“ (S. 324) zum Vorgehen angewandter Gruppendynamik und der Systemtheorie zu erkunden. Dem Leser wird eindrücklich deren Aktualität zur Analyse, Diagnose und Intervention vor Augen geführt. Sprachliche, methodische und theoretische Prägnanz der herangezogenen Zitate könnten beim Leser den Wunsch nach mehr, also der Lektüre der Originale wecken. Dazu liefern die Autoren praktikable Vorschläge.

Die Autoren ziehen Lewin per Zitat oder kursorisch zur Erhellung ihrer Praxis heran. Die von ihnen geschilderte Praxis ist zwar in unterschiedlichem Umfang theoriegesättigt (S. 296), doch ihre praktische und methodische Profes-

sionalität ist von solcher Qualität, dass der Leser und Kollege sie zur Orientierung und Selbstvergewisserung nutzen kann..

Die Autoren entfalten ein breit gefächertes Bild ihrer Praxis. Das ermuntert dazu, die eigene praktische Arbeit und deren konzeptuell-theoretische Verankerung zu überprüfen, evtl. zu erweitern. Lewin könnte und sollte zu dem Eindruck kommen, dass es gut weiter gegangen ist mit dem Lebensraumbezug.

Die Publikation ist handwerklich vorbildlich gestaltet. Das belegen die gegenseitigen Bezugnahmen, die gut gewählten Zitate aus Lewins Publikationen, seine im Text markierten Begriffe und Konzepte.

Sie ist deshalb vorbehaltlos zu empfehlen. Der Gewinn aus derselben ist allemal die in die Lektüre investierte Zeit wert. Ein würdiges Geburtstagsgeschenk.