

Kurt Lewin

## Der Sonderfall Deutschland

(1943)

Vor Pearl Harbor war in Amerika wahrscheinlich mehr als in jedem anderen Land eine ziemlich starke Tendenz zu erkennen, psychologische Faktoren wie Frustration oder „destruktive Eigenschaften“ als Hauptgrund für Krieg anzunehmen. Dementsprechend wurde die Vermeidung von Frustration als Königsweg zum Frieden angesehen. Seit damals scheint eine realistischere Betrachtungsweise der Bedeutung von politischen und wirtschaftlichen Aspekten vorzuherrschen. Dieser Perspektivwandel muss begrüßt werden, obwohl nun die Gefahr besteht, dass das Pendel zu weit schwingen könnte, und nur noch die politischen Aspekte für wichtig erachtet werden. Wenn wir Frieden planen und an das zukünftige Verhalten anderer Länder und unseres eigenen Landes auf dem internationalen Parkett denken, müssen wir auch erkennen, dass psychologische und vor allem kulturelle Faktoren langfristig eine wesentliche Rolle spielen werden.

So ist oft gesagt worden, der Hitlerismus sei nichts anderes als eine extreme Form jener traditionellen militaristischen preußischen Kultur, die Deutschland in wesentlichem Maße seit der Reichsgründung gelenkt hat. Es ist nicht notwendig, hier zu entscheiden, ob oder in welchem Maße dies stimmt. Es wäre viel wichtiger genau zu wissen, wie tief sich die Nazikultur heute in den unterschiedlichen Bereichen der Bevölkerung festgesetzt hat. Obwohl diese Frage zum jetzigen Zeitpunkt nicht vollständig beantwortet werden kann, lässt sich mit ziemlicher Sicherheit annehmen, dass der Nazismus vor allem bei der Jugend, von der die Zukunft abhängt, tief verwurzelt ist. Es ist eine Kultur, in der alles auf die Macht als höchstem Wert ausgerichtet ist, und die immer wieder Gerechtigkeit und Gleichheit aller Menschen als lästige Überbleibsel einer dekadenten Demokratie schlecht macht.

Das Problem wäre weniger ernst, wenn die Ideale der Egozentrik und der skrupellosen Machtausübung auf die Kriegsführung begrenzt wären. Dieselben Werte haben aber leider auch alle Aspekte deutscher Kultur einschließlich des Familienlebens gründlich durchdrungen. Millionen hilfloser Kinder, Frauen und Männer sind während der letzten beiden Jahre in den besetzten Ländern durch Erstickung oder auf andere Art umgebracht worden, und andere sterben immer noch täglich. Zehntausende von Deutschen müssen sich daran gewöhnt haben, routinemäßig bei den Vernichtungseinheiten zu dienen oder an anderer Stelle in

**GESTALT THEORY**

© 2009 (ISSN 0170-057 X)

Vol. 31, No.3/4, 413-424

der großen Organisation zu arbeiten, die diesem Zweck gilt. Diese systematische Vernichtung wurde ausgeführt mit dem ausdrücklichen Ziel, den kommenden Generationen deutsche Überlegenheit über die umgebenden Länder zu sichern. Was internationale Beziehungen und Friedenssicherung betrifft, ist es besonders gefährlich, dass solch ein Töten als das natürliche Recht des Siegers dem Besiegten gegenüber oder der „Herrenrasse“ den niederen Rassen gegenüber gesehen wird.

Bevor die Frage, wie ein Wandel vollzogen werden könnte, erörtert wird, sollte die Zielsetzung klar sein. Diese Zielsetzung kann für Deutschland keine Imitation englischer oder amerikanischer Lebensweise sein. Was immer geschehen mag, die daraus hervorgehende Kultur wird eine spezifisch deutsche sein. Sie wird Spuren ihrer Geschichte und der gegenwärtigen Extremerfahrungen von Krieg und Nazismus tragen. Dieses wäre sogar dann so, wenn die neue deutsche Kultur eine durch und durch demokratische wäre.

Es gibt noch einen weiteren Grund, eine „demokratische deutsche“ Kultur anzustreben statt einer amerikanischen oder englischen Kultur. Die Einschränkung des demokratischen Prinzips von Toleranz anderen gegenüber wird definiert durch die Maxime der „demokratischen Intoleranz gegenüber Intoleranz“. Dieses Recht und die Pflicht zu Intoleranz sind sehr wichtig, wenn Demokratie irgendwo auf dieser Welt gelebt werden soll. Dieses Prinzip fordert jedoch keine Konformität; es begrenzt unser rechtmäßiges Interesse auf bestimmte Mindestanforderungen, die wahrscheinlich den Mindestanforderungen für internationalen Frieden sehr ähnlich sind.

### **Kultureller Wandel von Individuen und Nationen**

Selbst so formuliert beinhaltet ein Wandel hin zu demokratischer deutscher Kultur sehr schwerwiegende Probleme.

Es steht außer Frage, dass die Kultur eines Individuums oder kleiner Gruppen in relativ kurzer Zeit weitgehend verändert werden kann. Ein Kind, das von Deutschland oder Japan nach Amerika verpflanzt wird, wird vollständig amerikanisiert werden. Sogar Erwachsene, die in eine andere Kultur verpflanzt werden, können die neue Kultur weitgehend übernehmen. Und für dieses Ziel kann durch eine angemessene Erziehung viel getan werden. Experimente mit Kindern und Erwachsenen haben bewiesen, dass die soziale Atmosphäre von Gruppen durch die Einführung verschiedener Führungsstrategien grundlegend verändert werden kann. Experimente bei der Ausbildung von Führungskräften haben gezeigt, dass es unter bestimmten Umständen sogar möglich ist, höchst autokratische Führungskräfte mit langer Erfahrung innerhalb kurzer Zeit zu effizienten demokratischen Führern zu machen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bavelas, A. (1942): *Morale and training of leaders*. In Watson, G. (ed.): *Civilian Morale*. Boston: Houghton Mifflin.

All diese Veränderungen sind jedoch Veränderungen von Individuen oder kleinen Gruppen in eine Richtung, die mit einigen Aspekten der allgemeinen kulturellen Umgebung, in der diese Individuen oder Gruppen leben, übereinstimmt. Die Kultur einer ganzen Nation zu verändern ist ein völlig anderes Unternehmen. Die größere Zahl der Beteiligten stellt lediglich eines der Probleme dar. Viel wichtiger sind bestimmte dynamische Beziehungen zwischen verschiedenen Aspekten der Kultur einer Nation – etwa ihres Bildungssystems, ihrer Konventionen, politischen Verhaltensweisen, religiösen Einstellungen – die so interagieren, dass jede Abweichung dazu neigt, von der etablierten Kultur wieder zurück in die alten Bahnen zu lenken.

Hier ist kein Raum, um diese Dynamik im einzelnen zu untersuchen. Ich möchte den Leser nur daran erinnern, dass der Unterschied zum Beispiel zwischen der amerikanischen und deutschen Kultur mehr oder weniger in jedem Bereich des jeweiligen kulturellen Lebens gesehen werden kann: in der Art, wie eine Mutter ihr zwei- oder dreijähriges Kind behandelt, wovon der Vater am Abendbrottisch erzählt, wie der Arbeiter mit seinem Vorgesetzten spricht oder der Student mit seinem Lehrer, wie sich ein Besucher Erwachsenen und Kindern gegenüber verhält, wie Kochbücher geschrieben sind, wie gegnerische Anwälte nach einem Gerichtstermin miteinander umgehen, welches Foto der Kandidat für ein politisches Amt für die Werbung nutzt und was einem Menschen Religion irgendeiner Konfession bedeutet. Ein kultureller Wandel in Bezug auf einen bestimmten Aspekt muss in der Lage sein, sich gegen das Gewicht der tausendundein Aspekte der übrigen Kultur zu behaupten, die dazu tendieren, das Verhalten zurück in alte Muster zu lenken. Oder wie es jemand einmal ausgedrückt hat: „Kulturen sind ziemlich wasserdicht.“

Daraus lässt sich schließen: Um dauerhaft zu sein, muss ein kultureller Wandel mehr oder weniger alle Bereiche nationalen Lebens durchdringen. Der Wandel muss, kurz gesagt, ein Wandel in der „kulturellen Atmosphäre“ sein, nicht bloß eine Veränderung einzelner Punkte.

## **Allgemeine Aspekte kulturellen Wandels**

### **1. Kultur als Gleichgewicht**

Eine Kultur ist kein Gemälde; sie ist ein lebendiger Prozess, zusammengesetzt aus zahllosen sozialen Interaktionen. Wie ein Fluss, dessen Form und Geschwindigkeit bestimmt werden durch das Gleichgewicht jener Kräfte, die das Wasser schneller fließen lassen, und der Reibung, die das Wasser verlangsamt – so wird auch das kulturelle Muster eines Volkes zu einer bestimmten Zeit vom Gleichgewicht kontraproduktiver Kräfte erhalten. Die Untersuchungen von Kultur in kleinerem Rahmen haben zum Beispiel erkennen lassen, dass die Produktionsgeschwindigkeit oder andere Aspekte des Betriebsklimas in einer

Fabrik als ein Gleichgewicht verstanden werden müssen, oder genauer, als ein „Gleichgewicht in Bewegung“.

Ist erst einmal ein bestimmtes Niveau erreicht, treten bestimmte selbstregulierende Prozesse in Kraft, die dazu tendieren, das Gruppenleben auf diesem Niveau zu halten. Man spricht dann von „Arbeitsgewohnheiten“, „etablierten Gebräuchen“, der „akzeptierten Art, Dinge zu tun“. Besondere Ereignisse können zu einem kurzzeitigen Produktionsanstieg führen, ein Fest kann für ein oder zwei Tage eine veränderte soziale Atmosphäre zwischen Führungsebene und Arbeitern schaffen, aber die Wirkung dieser „Spritze“ wird schnell nachlassen und die alte Konstellation der Kräfte wird die alten Formen des Alltagslebens wieder herstellen.

Das grundsätzliche Problem einer Veränderung der sozialen Atmosphäre in einer Fabrik oder in der deutschen Kultur kann daher folgendermaßen genauer formuliert werden: Wie kann eine Situation geschaffen werden, die das Niveau, auf dem die kontraproduktiven Kräfte ihr quasi-stationäres Gleichgewicht finden, dauerhaft verändert?

## 2. Veränderung der Konstellation der Kräfte

Um einen Wandel zu bewirken, muss das Gleichgewicht der Kräfte, die die soziale Selbstregulierung auf einem bestimmten Niveau halten, gestört werden.

Für Deutschland bedeutet dies, dass bestimmte tiefsitzende Machtstrukturen aufgebrochen werden müssen. Große Teile jener Schichten der deutschen Bevölkerung, von denen ein demokratischer Wiederaufbau abhängen wird, leben zur Zeit in einem Zustand der Unterdrückung und der Angst. Es ist kaum vorstellbar, dass diese Menschen frei agieren können, solange sie die Gestapo oder andere Befehlshaber von zehn Jahren Terrorherrschaft lebendig und frei auf der anderen Straßenseite spazieren sehen. Nach dem letzten Krieg hat man die reaktionären Kräfte, wenn auch im Untergrund, noch einmal davonkommen lassen. Da sie eine Seilschaft waren, begannen sie bald, Schritt für Schritt zurückzukehren, und rächten sich in der extremen Form des Hitlerismus. Ich habe keine Hoffnung auf einen mehr als nur oberflächlichen Wandel nach dem jetzigen Krieg, wenn das deutsche Volk daran gehindert wird, die große Gruppe der Menschen, die die skrupellosesten Methoden der Unterdrückung bis zur Perfektion entwickelt haben, vollständig loszuwerden. Man weiß, dass diese Gruppe zur Zeit bereits plant, in den Untergrund zu gehen; sie wird eine mächtige Bedrohung bleiben, wenn ihre totale Zerstörung von Kräften außerhalb Deutschlands, die jede Art von „Chaos“ fürchten, verhindert wird.

Die deutsche Bewegung hin zur Demokratie nach dem letzten Krieg scheiterte nicht, weil die sogenannte Deutsche Revolution von 1918 zu chaotisch war, sondern weil der Sturz des Kaisers völlig unblutig vonstatten ging und nicht

tief genug reichte. Er reichte sozial nicht tief genug, um bestimmten Gruppen der Bevölkerung ihre Macht zu nehmen, und er reichte kulturell nicht tief genug, um die Vorstellung von Demokratie von der Identifikation mit der individualistischen Freiheit von der Art des Laissez-Faires zu trennen. Eine Revolution in Deutschland sollte daher nicht negativ, sondern als ein positiver Faktor betrachtet werden, der uns dem gewünschten Ziel näher bringt – einer Bewegung hin zu Demokratie und dauerhaftem Frieden.

### **3. Etablierung eines neuen kulturellen Musters**

Mit der Zerstörung der Kräfte, die das alte Gleichgewicht erhalten, muss der Aufbau (oder die Befreiung) von Kräften für ein neues Gleichgewicht Hand in Hand gehen. Es ist nicht nur von größter Wichtigkeit die für einen Wandel nötige Instabilität herbeizuführen und den Wandel selbst; es ist ebenso zwingend erforderlich, Schritte zu unternehmen, die eine Dauerhaftigkeit der neuen Situation durch Selbstregulierung auf dem neuen Niveau garantieren.

#### **Methoden des Kulturwandels**

Lassen Sie uns annehmen, die Situation in Deutschland sei ausreichend instabil. Gibt es etwas, das getan werden kann, um den Kräften zu helfen, die ein neues Gleichgewichtsniveau näher an der Demokratie einführen könnten? Von zahlreichen Überlegungen werde ich nur einige hier nennen.

##### **1. „Befriedigung“ ist nicht genug**

Wenn die vielen Bedürfnisse des deutschen Volkes befriedigt werden, wird das nicht ausreichen, um es demokratischer zu machen? Diese Vorstellung, die vor Amerikas Kriegseintritt weit verbreitet war, wird möglicherweise wieder aufkommen, sobald der Krieg mit Deutschland beendet ist (obwohl sie hier in Amerika kaum in Bezug auf die Japaner propagiert werden wird). Diese Vorschläge basieren auf der naiven Vorstellung, dass „die Natur des Menschen“ gleichzusetzen ist mit „demokratischer Kultur“; dass man lediglich die Ursachen für die Verhaltensstörungen beseitigen müsse, um eine demokratische Welt zu schaffen.

Ich hatte die Möglichkeit, einen jungen Mann, der in der Jugendbewegung vor Hitler aktiv war, sehr genau zu beobachten. Er war in der Folgezeit von den Nazis übernommen worden und für einige Jahre zum Assistenten eines Gebietsjugendführers gemacht worden. Aus verschiedenen Gründen verließ er das Land und wurde politisch zum Nazi-Gegner. Dieser Mensch zeigte ziemlich deutliche Symptome von Verhaltensstörungen wie Aggressivität und Egozentrismus. Da er ein cleverer junger Mann war, machte er seinen Weg, lernte die Annehmlichkeiten des amerikanischen Lebensstils kennen und setzte ein

freundliches und glattes Gesicht auf. Nach einigen Jahren hatte es den Anschein, er sei ganz gut angepasst und er wurde allgemein als ein liebenswerter Mensch angesehen.

Nur die, die ihn näher kannten und seine Handlungen über lange Zeit verfolgten, konnten erkennen, dass sein Verhalten tatsächlich heimtückischer denn je geworden war. Mit einem feinen Gespür für die Zusammenhänge von Status und Macht ausgestattet konnte dieser Mann sofort herausfinden, wer seine Freunde waren und wer Feinde, wo die Stärken oder Schwächen der anderen lagen, oder welche Ideen im Moment angesagt waren. Mit Hilfe dieser schnell erfassten genauen Kenntnis von Machtstrukturen verfolgte er eine aktive, egoistische Politik mit einem extremen Maß an Aggressivität, benutzte Lügen ohne jeden Skrupel und führte zerstörerische Frontalangriffe mit einer Hinterlist durch, dass den Leuten Hören und Sehen verging. Ich empfand, dass es sich hier praktisch um einen Fall „reiner“ Nazikultur handelte. Die Aggressivität verringerte sich nicht, sondern verstärkte sich noch und wurde noch gefährlicher, als dieser Mensch Selbstsicherheit entwickelte, ohne seine Grundkultur zu verändern.

Ich glaube, dies ist ein deutliches Beispiel für die Tatsache ist, dass in einer aggressiven, autokratischen Kultur Aggression und autokratisches Verhalten nicht für Symptome von Verhaltensstörungen gehalten werden können. Sie können durch die bloße Befriedigung der individuellen Bedürfnisse nicht grundlegend verändert werden.

## 2. Einige allgemeine positive Prinzipien

Die Untersuchungen von Gruppenleben in verschiedenen Bereichen lassen einige allgemeine Prinzipien für einen Wandel von Gruppenkultur vermuten.

a. Der Wandel muss ein Wandel der Gruppenatmosphäre und nicht einzelner Teilbereiche sein. Dieses Problem wurde bereits abgehandelt. Methodisch bedeutet dies, dass ein Wandel nicht durch das Erlernen bestimmter Techniken herbeigeführt werden kann. Er muss tiefer gehen als zur sprachliche Ebene oder zu den Ebenen der sozialen oder rechtlichen Formalitäten.

b. Es zeigt sich, dass das Wertesystem, das die Gruppenideologie steuert, dynamisch verbunden ist mit anderen Machtaspekten innerhalb des Gruppenlebens. Dies ist psychologisch wie geschichtlich richtig.<sup>2</sup> Jeder echte Wandel von Gruppenkultur ist daher mit dem Wandel von Machtstrukturen innerhalb der Gruppe verknüpft.

c. Von diesem Standpunkt aus betrachtet wird schnell verständlich, warum ein Wandel im Führungsstil wahrscheinlich der schnellste Weg ist, die kulturelle

---

<sup>2</sup> Lewin, K. (1944): Constructs in Psychology and Psychological Ecology. In *Studies in Topological and Vector Psychology III*. Iowa City: University of Iowa Press.

Atmosphäre einer Gruppe zu verändern. Denn der Status und die Macht des Führenden oder der Führungsschicht einer Gruppe machen sie zum Schlüssel für die Ideologie und Organisation des Gruppenlebens.

### 3. Der Wandel von Autokratie zu Demokratie

Experimente mit Gruppen und bei Führungskräftebildungen lassen folgende Schlussfolgerungen zu:

a. Der Wandel der Gruppenatmosphäre von Autokratie oder Laissez-Faire hin zu Demokratie durch eine demokratische Führung kommt einer Umerziehung der Anhänger hin zu „demokratischer Gefolgschaft“ gleich. Jede Gruppenatmosphäre kann als ein Muster von Rollenspielen verstanden werden. Weder ein autokratischer noch ein demokratischer Führer kann seine Rolle spielen, wenn die Anhänger nicht bereit sind, ihren Rollen entsprechend zu agieren. Wenn die Mitglieder einer Gruppe nicht fähig und bereit sind, jene Verantwortung zu übernehmen, die für die Gefolgschaft in einer Demokratie unverzichtbar ist, dann wird ein demokratischer Führer hilflos sein. Die Veränderung der Gruppenatmosphäre von Autokratie hin zu Demokratie durch eine demokratische Führung bedeutet daher, dass die autokratischen Anhänger sich auf eine echte Akzeptanz der Rolle demokratischer Gefolgsleute hin bewegen müssen.

b. Die Experimente zeigen, dass diese Rollenveränderung nicht durch eine Politik aus dem Stegreif erreicht werden kann. Die Anwendung des Prinzips der „individuellen Freiheit“ führt lediglich zu Chaos. Manchmal müssen die Menschen geradezu gezwungen werden zu erkennen, was demokratische Verantwortung für die Gruppe als Ganzes bedeutet. Es stimmt, dass Menschen nicht mit autokratischen Methoden in Demokratie ausgebildet werden können. Aber es stimmt ebenso, dass eine demokratische Führung, um die Gruppenatmosphäre in Richtung auf Demokratie hin verändern zu können, eine Machtposition innehaben und diese Macht auch für eine aktive Umerziehung einsetzen muss. An dieser Stelle kann nicht im Detail geklärt werden, was einigen als eines der Paradoxa der Demokratie erscheinen mag. Je mehr die Gruppenmitglieder von Demokratie überzeugt sind und lernen, ihre Rolle in der Demokratie als Führer oder Gefolgschaft zu spielen, um so mehr kann die Macht der demokratischen Führung für andere Zwecke als die Umerziehung der Gruppenmitglieder eingesetzt werden.

c. Aus den bisherigen Erläuterungen wird klar, dass Vorträge und Propaganda nicht ausreichen, den notwendigen Wandel herbeizuführen. So wichtig wie sie sind, können sie doch nur in Verbindung mit einem Wandel der Machtstrukturen und des Führungsstils der Gruppe Wirkung zeigen. Für größere Gruppen heißt das, dass eine Hierarchie von Führungskräften ausgebildet werden muss, die bis in alle wichtigen Unterabteilungen der Gruppe reicht. Hitler selbst hat

anscheinend sehr gründlich eine solche Methode angewandt. Die demokratische Umkehr dieser Methode, obwohl in vieler Hinsicht sehr verschieden davon, sollte genau so gründlich durchgeführt und fest in einer Gruppenorganisation verankert werden.

d. Im Großen und Ganzen gelten die gleichen Prinzipien für die Ausbildung demokratischer Anführer wie für die übrigen Gruppenmitglieder. Demokratische Führungskräfte können nicht autokratisch geschult werden. Es ist andererseits jedoch von größter Wichtigkeit, dass der Ausbilder demokratischer Führungskräfte seine Führungsrolle aufbaut und beibehält. Es ist außerdem wichtig, dass die Menschen, die von einer anderen Atmosphäre hin zu Demokratie geführt werden sollen, mit der vorherigen Situation unzufrieden gewesen sein müssen und die Notwendigkeit eines Wandels fühlen müssen. Das lässt vermuten, dass es einfacher ist, einen unzufriedenen autokratischen Führer von demokratischen Methoden zu überzeugen als einen Führer des Laissez-Faire-Typs oder einen zufriedenen halbdemokratischen Führer zu ändern. Dies widerspricht der verbreiteten Vorstellung, dass eine Veränderung um so einfacher bewirkt werden kann, je größer die Ähnlichkeit zwischen Ausgangs- und Endsituation ist. Von der allgemeinen Theorie kulturellen Wandels aus betrachtet ist es jedoch verständlich, warum die Tendenz, zum vorherigen Gleichgewichtsniveau zurückzukehren, nach einer kleinen Veränderung größer sein kann als nach großen Veränderungen.

### **Der Kern des deutschen Problems**

Daraus scheint demnach zu folgen, dass die grundlegende Bedingung für einen Wandel der deutschen Kultur hin zu Demokratie ein Wandel der Rollen von Führung und Gefolgschaft ist.

Es ist häufig beobachtet worden, dass die deutschen Bürger es nie verstanden haben, ihre Vorgesetzten zu kritisieren. In deutscher Kultur wird „Loyalität“ typischerweise mit „Gehorsam“ gleichgesetzt. Sie sehen keine andere Alternative zu effizienter, auf Gehorsam aufgebauter Gruppenorganisation als eine Atmosphäre des Laissez-Faire und der Untüchtigkeit, die auf individualistischer Freiheit basiert. Das Hitlerregime hat alles Mögliche getan, um diese Vorstellung noch zu verstärken und Demokratie mit dekadenter, ineffizienter Gesetzlosigkeit zu identifizieren. Nach dem letzten Krieg diskutierten die liberalen deutschen Zeitungen die Bedeutung demokratischer Führerschaft und demokratischer Disziplin in dem Versuch, die Öffentlichkeit darüber aufzuklären, dass es nicht nur die Alternativen von blindem Gehorsam oder, demgegenüber, Respektlosigkeit und Verantwortungslosigkeit gibt. Die englische Idee der „loyalen Opposition Ihrer königlichen Majestät“ (His Majesty's loyal opposition) wurde benutzt, um die positiven Funktionen und die Verantwortung, die Oppositionsparteien in

einem parlamentarischen System haben, hervorzuheben. Diese Formulierungen klangen für den deutschen Leser seltsam unreal und unglaubhaft. Sie erschienen der deutschen Vorstellung von der menschlichen Natur so entgegengesetzt wie der Gedanke des „fair play“, eines Konzepts, das der deutschen Kultur völlig fremd ist.

Solche Artikel hatten offensichtlich wenig Einfluss auf die politischen Handlungen der Deutschen; ich bezweifle, dass sie bessere Ergebnisse erzielt hätten, selbst wenn sie tausendfach vervielfältigt worden wären. Um zu verstehen um was es geht, muss ein Individuum eine Erfahrungsbasis haben – als Kind in einem Schülerrat oder in den -zig Gruppen des alltäglichen Lebens; es muss eine Vorstellung haben von dem, was demokratische Führung und die demokratische Verantwortung der Gefolgschaft bedeuten. Kein Vortrag kann diese Grunderfahrungen ersetzen.

Nur durch praktische Erfahrung kann man die besondere Kombination demokratischer Verhaltensweisen erlernen, die die Verantwortung für die Gruppe einschließt, die Fähigkeit, andere Meinungen anzuerkennen, ohne den anderen gleich für einen Kriminellen zu halten, die Bereitschaft, Kritik in einer sachlichen Form anzunehmen und gleichzeitig Kritik mit Rücksicht auf die Gefühle des anderen zu üben. Der Versuch, lediglich eines der Elemente zu verändern, wird nur zu einer Situation führen, in der das Gewicht der übrigen Elemente das frühere Gesamtmuster wiederherstellen wird.

### **Wer kann in Deutschland verändert werden?**

Welche Gruppen der Bevölkerung sind für die positiven Aspekte des Wiederaufbaus besonders wichtig?

In Bezug auf die sozialen Klassen wurde schon auf die Notwendigkeit hingewiesen, die Herrschaft der Gestapo und der Junker zu brechen. Ohne die gegenwärtige soziale Konstellation im einzelnen zu kennen ist es schwierig, genaue Aussagen zu machen. Wie wir gesehen haben, hat ein deutlicher Wandel der kulturellen Umgebung größere Chancen von Dauer zu sein, als ein kleiner (obwohl es natürlich das Phänomen gibt, dass das Pendel zu weit schwingt). Es wäre sehr ungeschickt, würde der Versuch unternommen, jene Bereiche der deutschen Bevölkerung an die Macht zu bringen, deren Ziel es ist, lediglich die Atmosphäre in Deutschland, wie sie vor Hitler war, wiederherzustellen, und die sich vor jeder radikalen demokratischen Umgebung fürchten. Eine solche Situation – zum Beispiel die Wiedereinführung der Habsburger in Österreich – wäre nicht stabil; sie würde entweder die Rückkehr zum Faschismus in einer modifizierten Form bedeuten oder – und das ist wahrscheinlicher – zu einem echten revolutionären Aufstand führen.

Man muss hier mehr als sonst die Altersstrukturen berücksichtigen. In Bezug auf Veränderungen müssen drei Altersgruppen unterschieden werden:

a) Menschen über Vierzig, die im Erwachsenenleben etwas anderes als den Nazismus erlebt haben, b) Menschen zwischen Zwanzig und Dreißig, deren persönlichkeitsbildende Jahre vom Faschismus dominiert wurden und die gründlich indoktriniert sind, und c) die Kinder. Für jede dieser Gruppen stellt sich das Problem etwas unterschiedlich dar. Wir werden kurz auf die erste und zweite Gruppe eingehen, da diese die Atmosphäre bestimmen, in der Kinder kulturell geformt werden.

1) Unter den Menschen über Vierzig gibt es viele, die stark liberale Ansichten vertreten. Obwohl die meisten Führer der Linken getötet worden sind gibt es zweifellos eine große Gruppe von Leuten, die bereit und begierig sind, ein neues „freies“ Deutschland aufzubauen. Wir können annehmen, dass viele aus den Fehlern nach 1918 gelernt haben und sich bemühen werden, es dieses Mal besser zu machen. Auf kultureller Ebene brauchen diese Menschen am meisten ein besseres Verständnis davon, wie eine effiziente Demokratie funktioniert. Dem, was sie gegenwärtig unter Demokratie oder Freiheit verstehen, fehlt sowohl das Führungselement als auch die Disziplin einer effizienten Demokratie.

2) Die Zwanzigjährigen, die keine andere kulturelle Vergangenheit als den Faschismus kennen, zu dem sie zurückkehren könnten, und die gefestigte kulturelle Gewohnheiten haben, werden von vielen als eine „verlorene Generation“ angesehen. Und dazu könnten sie auch werden, in den Untergrund gehen und den nächsten Weltkrieg vorbereiten; denn das scheint das einzige Ideal zu sein, dem eine Generation zustreben kann, in der die Nazikultur zwar erschüttert wurde, aber unverändert zurückbleibt.

Ich bin jedoch nicht davon überzeugt, dass dies die einzige Möglichkeit ist. Ein großer Teil dieser Gruppe muss derzeit innerlich verzweifelt sein. Diese Menschen wissen, dass etwas mit dem Nationalsozialismus nicht stimmt. Es wäre deshalb nicht verwunderlich, wenn sich diese Gruppe psychologisch in einem Geisteszustand befände, der der psychologischen Situation der autokratischen Führungskräfte im Experiment gar nicht so unähnlich ist – denen, die „bekehrt“ und innerhalb kurzer Zeit umgeschult wurden. Es scheint sehr wohl möglich, dass ein direkter Angriff auf das Problem der Veränderung einer ausgewählten Gruppe junger Naziführer in jedem Versuchsfeld mehr Erfolg hätte, einen radikalen Wandel von Autokratie hin zu Demokratie in Deutschland herbeizuführen, als der Versuch die ältere Generation umzuerziehen, deren Ideal an das Laissez-Faire Prinzip angelehnt ist. Diese jungen Menschen, die mit den Problemen von Führerschaft vertraut sind und die ein starkes Bedürfnis nach Veränderung haben, würden – wenn sie geändert werden könnten – eine tiefere und stabilere Veränderung der Atmosphäre versprechen als Gruppen, die nach einer Rückkehr zum Alten oder nach kleineren Veränderungen streben. Es gibt aber natürlich keine Hoffnung auf eine Bekehrung der Jugend ohne ein starkes und neues positives Ideal.

## Wege einer Veränderung der deutschen Kultur

Bloße Propaganda, und besonders Propaganda von außen wird die deutsche Kultur nicht verändern. Wenn eine ausreichend tiefe und dauerhafte Veränderung geschaffen werden soll, muss das Individuum in seiner Funktion als Gruppenmitglied angesprochen werden. Als Mitglied einer Gruppe ist das Individuum am leichtesten zu beeinflussen. Gleichzeitig kann ein solcher Gruppenansatz besser große Massen relativ stark beeinflussen als die Beeinflussung des Einzelnen oder Massenpropaganda.

Es ist selbstverständlich, das Schulsystem – vom Kindergarten bis zur Universität – als eine Institution anzusehen, durch die die Kultur einer Nation verändert werden kann. Man sollte sich jedoch über die Grenzen im Klaren sein. Die Idee zum Beispiel, einige 100.000 ausländische Lehrer oder ehemalige Flüchtlinge einzustellen, scheint aufgegeben worden zu sein, denn dies hätte lediglich zu einer starken negativen Reaktion geführt. Es ist wiederholt vorgeschlagen worden, die Alliierten sollten sich mit der Sicherung bestimmter Minimalanforderungen für Lehrbücher zufrieden geben; das würde aber natürlich nicht viel zu einer Veränderung der deutschen Kultur beitragen.

Ich glaube, man sollte die Bedeutung des Bildungssystems weder über- noch unterschätzen. Dieses ist natürlich für eine langfristige Planung sehr wichtig. Die Atmosphäre im Bildungsbetrieb ist jedoch nur ein Spiegel und ein Ausdruck der Kultur eines Landes; sie verändert sich mit jeder Veränderung der allgemeinen sozialen Atmosphäre – wie die Geschichte des deutschen Bildungssystems zwischen 1918 und 1933 deutlich genug zeigt. Die Erziehung der Kinder ist daher anfangs weniger wichtig als eine Veränderung des Führungsstils.

Ein Kulturwandel erfordert die Veränderung des Führungsstils in allen Lebensbereichen. Zunächst ist Führung in jenen sozialen Bereichen besonders wichtig, die aus machtpolitischer Sicht grundlegend sind. Ideologie und Machtprobleme sind eng verknüpft. *Der Übergang von politischer Macht auf andere Teile der Bevölkerung und der Wandel der Führungsmethoden in den Bereichen Politik, Gesetzgebung, Gesetzesvollzug und Wirtschaft sind daher fundamental. Nur als Teil eines solchen politischen Wandels kann ein Kulturwandel hin zu Demokratie erfolgen und bestehen.*

Meiner Ansicht nach darf von einem Austausch potentieller Führungskräfte zwischen Ländern nicht zu viel erwartet werden, obwohl ein solches Unternehmen lobenswert ist. Es gibt eine klare Grenze dessen, was ein Mensch in der untypischen Situation als Gast lernen kann, außerhalb der besonderen Atmosphäre, in der er arbeiten wird. Viel erfolgversprechender wäre ein Training „on the job“. Der Wiederaufbau nach dem Krieg sollte zahlreiche Möglichkeiten der Zusammenarbeit von Deutschen und Nicht-Deutschen bieten, Gelegenheiten, die gut für eine Schulung oder Umerziehung von jugendlichen deutschen

Führungskräften genutzt werden könnten. Dieses Training braucht nicht das Stigma von „Erziehung“ zu tragen, weil eine Aufgabe erfüllt werden muss, eine Aufgabe der Zusammenarbeit im Interesse Deutschlands. Es könnte hier gezeigt und hautnah erlebt werden, dass „Demokratie besser funktioniert“. Wenn es strategisch organisiert würde, könnte ein solches Training „on the job“ von Führungskräften und Trainern von Führungskräften sehr wohl jeden Bereich von Gemeinschaftsführung erfassen. Es könnte helfen, einen Prozess der Selbst-Umerziehung in Gang zu setzen.

Die hier dargestellten Ideen scheinen auf eine Methode hinzudeuten, die zumindest einige realistische Hoffnung auf Erfolg zulässt. Ob ein Versuch in dieser Richtung unternommen werden kann oder nicht, und wie erfolgreich er wäre, hängt von der Weltsituation ab. Moses führte die Israeliten vierzig Jahre lang durch die Wüste, bis die Generation, die als Sklaven gelebt hatte, gestorben war und die übrigen lernen konnten als freie Menschen zu leben. Vielleicht gibt es immer noch keine schnelleren und besseren Methoden für eine dauerhafte kulturelle Umerziehung einer Nation.

**Quelle:** Lewin, K. (1943): The special case of Germany. *Public Opinion Quarterly* 7 (4), 555 – 566.  
*Übersetzung: Heike Denhardt-Elliott*