

Kurt Lewin

Die Dynamik der Gruppenhandlung (1944)

Es ist weniger als zehn Jahren her, seit bei der Ermittlung von Vorurteilsquellen der Versuch unternommen wurde, von *deskriptiven* Untersuchungen sozialer Beziehungen und Einstellungen zu dem voranzuschreiten, was man als „Aktionsforschung“ in Gruppen bezeichnen kann. Es ist nicht nur die Nähe zu den praktischen Problemen, die hinter diesem besonderen Interesse an Veränderungen steht, sondern vielmehr die Tatsache, dass die Untersuchung experimentell geschaffener Veränderungen einen tieferen Einblick in die Dynamik des Gruppenlebens ermöglicht. Auch die genaueste Messung des Nahrungsverbrauchs oder z.B. bestimmter Einstellungen zur Nahrung verrät uns nichts darüber, wie stark die Ernährungsgewohnheiten sind, wie groß der Widerstand gegenüber Veränderungen dieser Gewohnheiten ist oder wie man solche Veränderungen wirksam erreichen kann. Nur Experimente zur Veränderung können letztendlich die tieferen Schichten der Gruppendynamik offenlegen.

Diese Aktionsforschung begann als kleines Rinnsal, indem Kinder-Clubs untersucht wurden. Sie hat sich dann zur Untersuchung von Gruppen wie den Pfadfindern, College-Studenten, Hausfrauen und zu Gebieten wie Ernährung und Industrie ausgeweitet. Bislang hat aber noch keine Universität die tieferen Implikationen erkannt, die eine energische Förderung der Forschung im Bereich der Gruppendynamik für jeden Bereich des sozialen Lebens hat. Aber das Rinnsal ist zu einem Bächlein angeschwollen und wird zu einem Strom werden: Wir bewegen uns in Richtung auf eine voll entwickelte experimentelle Wissenschaft der Gruppendynamik, die Problembereiche wie Führung, Führungsschulung, Ideologie und Kultur, Gruppenmoral und Gruppenproduktion, Disziplin und Gruppenorganisation, kurz: alle Phasen des Gruppenlebens, einschließen wird.

Die verschiedenen Aspekte der Gruppendynamik sind die wichtigsten Determinanten unseres sozialen Lebens, einschließlich unseres Charakters, unseres Glücks und unserer Leistungsfähigkeit. Wem diese Fakten unbekannt sein sollten, dem sollten dies die Experimente verdeutlichen.

Jede experimentelle Forschung in einem neuen Gebiet scheint zunächst nur „wissenschaftlich zu bestätigen“, was der erfahrene Praktiker ohnehin wusste. Aber es trifft auch zu, dass in einem Gebiet, in dem so viel geredet wird wie Diskussionsgruppen und Führung, zwei gleich erfahrene Praktiker gegensätzliche

GESTALT THEORY

© 2009 (ISSN 0170-057 X)

Vol. 31, No.3/4, 429-436

Ansichten vertreten. Ohne direkt die Befunde auf Erziehungsfragen anzuwenden möchte ich einige experimentelle Befunde auswählen, die für Lehrer von Interesse sein können.

Autokratie, Demokratie und Laissez-faire

Eine der wichtigsten Tatsachen, die zwar bekannt, aber nicht ausreichend von Lehrern, Eltern und anderen Personen, die mit Erziehung zu tun haben, beachtet worden ist, betrifft das Verhältnis von Autokratie, Demokratie und individualistischer Freiheit (*laissez faire*). Der durchschnittliche Sonntagsschullehrer, Meister oder Universitätsprofessor sieht Probleme der Disziplin oder Führung normalerweise auf einem Kontinuum, auf dem das eine Ende durch Mangel an Disziplin und Maximum an individueller Freiheit gekennzeichnet ist und strikte autoritäre Disziplin das andere Ende bildet. Diese Auffassung ist jedoch grundlegend falsch. Autokratie, Demokratie und Laissez-faire sollten als Dreieck gesehen werden (Abb. 1). In mancher Hinsicht sind Autokratie und Demokratie ähnlich: Beide bedeuten Führung im Gegensatz zur Nicht-Führung des Laissez-faire; sie beide bedeuten Disziplin und Organisation gegenüber Chaos. In anderer Hinsicht ähneln sich Demokratie und Laissez-faire: Beide geben den Gruppenmitgliedern insofern Freiheit, als diese entsprechend ihrer eigenen Motivation handeln können statt von Kräften bewegt zu werden, die von einer Autorität ausgehen, zu der sie selbst nicht gehören.

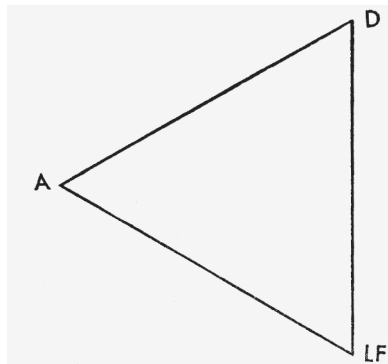


Abb. 1. Die Beziehungen der Ähnlichkeit und Verschiedenheit von Autokratie (A), Demokratie (D) und Laissez-faire (LF) können nicht auf einem Kontinuum dargestellt werden.

Wer im Sinne eines Kontinuums denkt, kann Demokratie nur als etwas *zwischen* autokratischer Führung und Gesetzlosigkeit ansehen, er muss sie als eine weiche Form der Autokratie oder als eine mit Zuckerguss versehene oder raffinierte Methode ansehen, bei der Gruppenmitglieder den Willen des Führers akzeptieren.

Es ist eine Vorbedingung demokratischer Erziehung, dass diese Auffassung überwunden wird. Der demokratische Führer ist nicht weniger Führer und hat in gewisser Weise nicht weniger Macht als der autokratische Führer. Es gibt weiche und harte Demokratien sowie weiche und harte Autokratien; und harte Demokratie scheint eher demokratischer als weniger demokratisch zu sein. Der Unterschied zwischen Autokratie und Demokratie ist ein ernstzunehmender grundsätzlicher Unterschied, und eine Autokratie mit einer demokratischen Fassade ist immer noch eine Autokratie.

Die Experimente helfen in mehrerer Hinsicht diese dreieckige Struktur zu belegen und die verwirrende Komplexität der Probleme zu klären, indem sie zeigen, wo die Unterschiede liegen, warum Unterschiede in Gruppenmethoden, die wichtig erscheinen, in Wirklichkeit unwichtig sind und andere, die unwichtig aussehen, in Wirklichkeit wichtig sind. Besonders interessant ist es, sich genauer anzusehen, was man als wirksame „harte Demokratie“ bezeichnen kann.

Die Botschaft von der Ineffizienz der Demokratien ist nicht nur in Nazi-Deutschland gepredigt und geglaubt worden. Wir selbst sind irgendwie überrascht zu sehen, dass demokratische Länder diesen Krieg effizient durchführen. Als Lippitts erste Untersuchung (1940) nachwies, welche günstigen Wirkungen die demokratische Atmosphäre auf den offenen Charakter der Mitglieder hat, wie sie das Verhalten von Feindseligkeit zu Freundlichkeit, von Egozentrismus zu Wir-Gefühl und zu einer sachgerichteten Einstellung verändert, da wurde oft argumentiert, dass die Ergebnisse vielleicht für die freundliche Atmosphäre eines Jungen-Clubs zutreffen können, aber dass die Vorteile einer demokratischen Atmosphäre nicht in der rauheren Situation etwa eines Industriebetriebs mit hoher Produktivität gelten.

Um diese Aspekte der Demokratie-Experimente zu untersuchen führten wir Experimente im Bereich des Nahrungsverhaltens und der Industrie durch.

Diskussion, Entscheidung und Handlung

Sowohl in der Schule als auch in der Industrie gibt es bestimmte Erwartungen bezüglich des Lernens bzw. der Produktion. Diese Standards werden vom Lehrer oder vom Management gesetzt und von diesen Autoritäten mit einem gewissen Druck aufrechterhalten. Es wird allgemein angenommen, dass bei einem Nachlassen in diesen Erwartungen die Arbeit der Gruppenmitglieder langsamer wird.

Diese Annahme ist wahrscheinlich richtig, aber mit Demokratie hat sie wenig zu tun. Das Senken der Erwartungen oder das Nachlassen des Drucks um die Standards zu erhalten, bedeutet in einer autokratischen Atmosphäre die Verschiebung in Richtung auf eine weichere Form der Autokratie. Es bedeutet die Verschiebung von der Autokratie (A) in Richtung Laissez-faire (LF) in Abb. 1.

Es bedeutet nicht eine Verschiebung in Richtung Demokratie (D). Solch eine Verschiebung würde eine positive Veränderung in der Motivation hinter dem Handeln bedeuten, eine Veränderung von vorgegebenen Zielen hin zu Zielen, die sich die Gruppe selbst gesetzt hat.

Es ist keineswegs sicher, dass die Produktionsziele, die sich Arbeitsteams setzen oder die Lernziele, die sich Studentengruppen setzen, höher sind als die, welche eine Autorität vorgibt. Aber es ist auch keineswegs sicher, dass sie niedriger sein werden. Ob das Ziel höher oder niedriger gesetzt wird hängt von der spezifischen sozialen Atmosphäre und der Art der entwickelten Demokratie ab. Experimente in der Industrie unter kontrollierten Bedingungen zeigen einen beträchtlichen ständigen Produktionsanstieg, der in kurzer Zeit durch bestimmte Methoden der „Teamentscheidung“ erreicht wurde, einen Anstieg, der durch monatelangen üblichen Druck im Betrieb nicht erreicht wurde (Abb. 2). (Die finanziellen Anreize blieben unverändert.) Dies zeigt, dass demokratische Verfahren die Gruppenleistung steigern können.

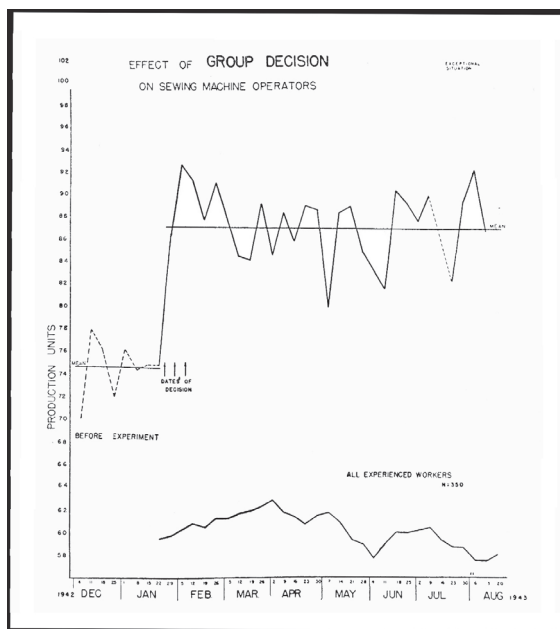


Abb. 2. Die Wirkung der Teamentscheidung auf die Produktion in einer Näherei. Ein Experiment von Alex Bavelas zeigt einen beträchtlichen und dauerhaften Anstieg in der Produktion nach einer Entscheidung. Zum Vergleich wird das Produktionsniveau erfahrener Arbeiter für die gleichen Monate angegeben.

An dieser Stelle können nur einige Probleme, die keineswegs einfach sind, diskutiert werden.

1. Man muss sorgfältig zwischen Diskussion und Entscheidung trennen. Eine Diskussion kann besser als ein Vortrag geeignet sein, um Angelegenheiten zu klären und die Motivation zu steigern. Motiviert zu sein ist jedoch etwas anderes als die Motivation in konkrete Ziele zu übertragen und diese Ziele in einer Weise festzulegen, die das Individuum bis zur tatsächlichen Durchführung der Aufgabe führt. Kontrollierte Experimente unter vergleichbaren Bedingungen zeigen, dass eine Diskussion ohne Entscheidung nicht zu einem entsprechenden Anstieg in der Produktion führte. Es gibt sogar Hinweise darauf, dass bei einer Diskussion, die zu einer *allgemeinen* Entscheidung zur Produktionssteigerung ohne *klare* Produktionsziele geführt hat, die Wirkung weit schwächer ist. Ein Experiment mit Gruppen von Hausfrauen (Lewin, 1943) und Essensgemeinschaften von Studenten (Willerman, 1943) zeigen, dass Vorträge und Aufforderungen weniger wirkungsvoll sind, um Veränderungen in den Ernährungsgewohnheiten herbeizuführen als Gruppenentscheidungen. Diskussionen ohne Entscheidungen machen noch nicht wirksame Demokratie aus. Andererseits sind demokratische Methoden den Aufforderungen überlegen, wenn man Verhaltensänderungen erzielen will.

2. Einer der Gründe, warum demokratische Methoden überlegen sind, wird durch die Studentengemeinschaften verdeutlicht. Die Studenten sollten sich von Weißbrot auf Vollkornbrot umstellen. Jeder Student sollte angeben, wie sehr er bemüht war dieses Ziel zu erreichen und wie sehr er oder sie Vollkornbrot im Vergleich zu Weißbrot mochte. Die Ergebnisse zeigten, dass die Bereitschaft, das Ziel zu erreichen, bei jenen am niedrigsten war, die Vollkornbrot am wenigsten mochten und dass die Werte mit der Vorliebe für Vollkornbrot anstiegen. Aber nach der Gruppenentscheidung war der Ehrgeiz, das Ziel zu erreichen, weitgehend unabhängig davon, wie die Präferenzen vorher waren. Mit anderen Worten: Die Gruppenentscheidung schafft einen Motivationshintergrund, vor dem das Individuum mehr oder weniger unabhängig von persönlichen Neigungen als Mitglied einer Gruppe kooperiert.

3. Es ist wichtig sich zu vergegenwärtigen, dass diese Methoden der Veränderung von Gruppenzielen und der Erreichung von Gruppeneffizienz nicht auf dem Umgang mit Personen als Individuen, sondern als Gruppenmitgliedern beruhen. Die Ziele wurden für eine Gruppe als Ganzes oder für Individuen in einer Gruppensituation vorgegeben. Die Experimente zeigen, dass es leichter ist, Ideologie oder kulturelle Gewohnheiten durch Gruppen als durch Individuen zu ändern. Ferner reicht der Anker der Motivation des Individuums bei einer Gruppenentscheidung sehr weit: bei der Entscheidungsfindung und bei der Entwicklung bestimmter selbstregulatorischer Prozesse des Gruppenlebens auf der neuen ideologischen und Handlungsebene (vgl. Lewin, 1944).

Demokratische Führung

In allen erwähnten Experimenten spielt das Problem der Führung eine wichtige Rolle. Wie die früheren Experimente zeigen (Lippitt, 1940 und 1943), kann die Gruppenatmosphäre in relativ kurzer Zeit durch die Einführung neuer Führungstechniken radikal geändert werden. Die Paradoxien demokratischer Führung sind keineswegs gelöst; jedoch liefern die Untersuchungen zur Führung und besonders zur Führerschulung (Bavelas, 1942) einige Informationen.

1. Autokratische wie demokratische Führung besteht in einem bestimmten Rollenverhalten. Diese Führerrollen können nicht ausgeübt werden, ohne dass die Geführten bestimmte komplementäre Rollen, nämlich die von autokratischen oder demokratischen Gefolgsleuten spielen. Wenn man eine Gruppe von Personen zu demokratischem Verhalten erziehen oder sie von einer autokratischen oder Laissez-faire-Gruppe in eine demokratische Gruppe umerziehen will, dann kann dies nicht durch passives Verhalten des demokratischen Führers gelingen. Es ist ein Irrtum, wenn man annimmt, dass Personen, die man allein lässt, naturgemäß eine demokratische Gruppe bilden; es ist vielmehr wahrscheinlicher, dass Chaos oder eine primitive Organisationsstruktur durch autokratische Dominanz resultiert. Wenn man in einer Gruppe Demokratie entwickeln will, dann bedeutet dies aktive Erziehung: Die demokratische Gefolgsperson muss eine Rolle erlernen, zu der neben anderen Dingen ein Anteil an Verantwortung gegenüber der Gruppe und ein Gespür für die Gefühle der anderen Personen gehört.

Manchmal – vor allem zu Beginn des Umerziehungsprozesses – müssen Personen ziemlich kräftig auf die wechselseitige Abhängigkeit hingewiesen werden, die zwischen ihnen und anderen in einer demokratischen Gruppe besteht. Um solch eine Veränderung zu erreichen muss der Führer Macht haben und in der Lage sein, sie auch zu behalten. Wenn die Gefolgspersonen Demokratie lernen, werden andere Aspekte der Macht und Funktion des Führers wichtig.

Was für die Erziehung demokratischer Gefolgsleute gilt, gilt auch für die Erziehung demokratischer Führer. Es scheint der gleiche Prozess zu sein, durch den Personen lernen, eine der beiden Rollen zu spielen; auch sieht es so aus, dass beide gelernt werden müssen, selbst wenn eine von beiden schon gut beherrscht wird.

2. Es ist wichtig sich zu vergegenwärtigen, dass demokratisches Verhalten nicht durch autokratische Methoden erlernt werden kann. Dies bedeutet nicht, dass demokratische Erziehung oder demokratische Führung den Machtaspekt der Gruppenorganisation in einer Weise verringern muss, so dass sich das Gruppengeschehen zum Laissez-faire-Punkt des Dreiecks verschiebt (Abb. 1). Effiziente Demokratie bedeutet Organisation, aber sie bedeutet Organisation und Führung nach anderen Prinzipien als Autokratie.

Diese Prinzipien können durch Unterricht geklärt werden, letztlich aber nur durch demokratisches Vorleben. Das „Training on the job“ demokratischer Führer (Bavelas, 1942) ist nur ein Beispiel für die Tatsache, dass der Unterricht in Demokratie die Schaffung einer demokratischen Atmosphäre voraussetzt.

Man sollte bei der Verallgemeinerung experimenteller Befunde nicht zu voreilig sein. Jede Organisation, eine Fabrik, ein Unternehmen, ein Gemeindezentrum, eine Schule oder die Armee hat ihre eigenen Besonderheiten. Was Demokratie technisch bedeutet muss in jeder Organisation in Übereinstimmung mit ihren besonderen Aufgaben ermittelt werden. Die Aufgabe unseres Erziehungssystems wird üblicherweise in zwei Richtungen beschrieben. Es hat Wissen und Fähigkeiten an die nachfolgende Generation zu vermitteln und die Persönlichkeit zukünftiger Staatsbürger zu bilden. Die Experimente zeigen, dass demokratische Erziehung die Effizienz des erstgenannten Ziels nicht behindern muss, sondern als machtvolles Instrument zu diesem Ziel genutzt werden kann. Das Experiment zeigt auch, dass bei der Erziehung zukünftiger Bürger kein Vortrag über demokratische Ideale Ersatz für eine demokratische Atmosphäre in der Schule bieten kann. Der Charakter und die kulturellen Gewohnheiten der heranwachsenden Staatsbürger werden nicht so sehr durch das geprägt, was er sagt, sondern wie er lebt.

Heute sind Forschungsinstitute für Physik und Chemie in der Industrie üblich. Es kommt die Zeit, in der Forschungsinstitute zur Gruppendynamik in großen Organisationen, die mit Menschen zu tun haben, genau so üblich sein werden. Es ist entscheidend, dass ein demokratischer Staat und sein Erziehungssystem die rationalen Verfahren wissenschaftlicher Forschung auch auf seine eigenen Prozesse des Gruppenlebens anwendet.

Literatur

- Bavelas, A. (1942): Morale and the training of leaders. In Watson, G. (1943): *Civilian Morale*. New York: Reynal and Hitchcock.
- Lewin, K. (1943): *The relative effectiveness of a lecture method and a method of group decision for changing food habits*. Committee on Food Habits. Washington, D.C.: National Research Council. Washington, D.C.
- Lewin, K. (1944): Changing the cultural atmosphere in Germany. *The Public Opinion Quarterly*.¹
- Lippitt, R. (1940): *An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres. Studies in Topological and Vector Psychology I*. Iowa: University of Iowa Press.
- Lippitt, R. (1943): From domination to leadership. *Journal of the National Association of the Deans of Women*, 147-152.
- Willerman, B. (1943): *Group decision and request as means of changing food habits*. Committee on Food Habits. National Research Council, Washington, D. C.

Quelle: Lewin, K (1944): Dynamics of group action. *Educational Leadership 1*, 195-200.
Übersetzung: Helmut E. Lück

¹ Eine Arbeit von Kurt Lewin mit diesem Titel ist im *Public Opinion Quarterly* Mitte der vierziger Jahre nicht nachweisbar. Gemeint sein könnte: Lewin, K. (1943). The special case of Germany. *Public Opinion Quarterly* 7 (4), 555-566. (H.E.L.)