

Kurt Lewin

Das Forschungszentrum für Gruppendynamik am Massachusetts Institute of Technology (1945)

„Aber, meine Freunde, die Zeit der sozialen Pionierarbeit steht erst an ihrem Anfang. Und verstehen Sie das nicht falsch: Die gleichen Merkmale des Heroischen, der Treue und der Vision, die erforderlich waren, um sich die Kräfte der Natur zu unterwerfen sind erforderlich – nur in noch größerem Maße – um die Kräfte der modernen Gesellschaft unter angemessene Kontrolle zu bringen.“

Franklin Delano Roosevelt

Das Forschungszentrum für Gruppendynamik ist aus zwei Bedürfnissen oder Notwendigkeiten heraus entstanden, aus einem wissenschaftlichen und einem praktischen. Die Sozialwissenschaften benötigen eine Integration von Psychologie, Soziologie und Kulturanthropologie als Instrument zur Untersuchung des Gruppenlebens. Die moderne Gesellschaft verlangt nach einem tieferen Verständnis und nach einem effizienteren, weniger vorurteilvollen Umgang mit Gruppenproblemen. Ich bin überzeugt, dass dieses Bedürfnis in einer Demokratie besonders akut und besonders wichtig ist.

I.

Das wissenschaftliche Bedürfnis, Psychologie, Soziologie und Kulturanthropologie zur Untersuchung des Gruppenlebens zu integrieren, hat verschiedene Quellen.

(a) Die Entwicklung der experimentellen *Psychologie* vom Studium der Sinne bis hin zur Motivation unterstreicht die Bedeutung der Wichtigkeit sozialer Faktoren für praktisch alle Aspekte des sozialen Lebens. Themen wie Zielsetzung, Bedürfniskonflikte, Anspruchsniveau, Spiel, Produktivitätsniveau wurden jedes für sich der systematischen experimentellen Forschung und schrittweise der begrifflichen Klärung zugänglich. Immer mehr soziale Gebiete – wie z. B. Freundschaft, Führung, soziale Atmosphäre, soziale Wirklichkeit, Gruppennormen – wurden einbezogen. Obwohl philosophische Vorurteile

GESTALT THEORY

© 2009 (ISSN 0170-057 X)

Vol. 31, No. 3/4, 437-448

die Unmöglichkeit der Durchführung kontrollierter Experimente mit sozialen Gruppen „bewiesen“ haben, denke ich, dass es heute angemessen ist zu sagen, dass die Möglichkeit solcher Experimente erwiesen worden ist. Die Erforschung der Persönlichkeit und der Persönlichkeitsentwicklung wäre auf sehr begrenzte Verfahren beschränkt, wenn es zum Beispiel unmöglich wäre, die Auswirkung einer Führungsposition oder einer sozialen Isolation auf das Verhalten und den Charakter einer Person zu untersuchen. Glücklicherweise können solche Experimente durchgeführt werden; und die entsprechenden Faktoren können erfasst und unter spezifischen Bedingungen mit der gleichen Zuverlässigkeit gemessen werden, wie sie in anderen Bereichen der Psychologie verlangt wird.

Daher ist eine der historischen Wurzeln für die Entwicklung der Gruppenexperimente der Bedarf der Individualpsychologie an experimentellen Untersuchungen bestimmter Aspekte der Motivation, des Charakters und der Persönlichkeitsentwicklung.

(b) Eine andere Quelle ist die neuere Entwicklung der *Kulturanthropologie*. In den letzten Jahren hat sich die Anthropologie von der spezialisierten Untersuchung „primitiver“ Kulturen zu einem breiteren Interesse an allen kulturellen Unterschieden, einschließlich der Unterschiede zwischen den „modernen“ Kulturen, entwickelt. Sie hat sich vom klassischen Interesse an Artefakten und den institutionellen Aspekten der Kultur so verändert, dass sie nun alle Aspekte des kulturellen Lebens abdeckt. Sie hat sich verändert von Kulturen mit einem großen „K“ zu begrenzten kulturellen Wirklichkeiten kleinerer Gruppen; sogar solch spezifische Kulturen¹ wie die einer südlichen Stadt oder die von „Geschäftsfrauen“ können inzwischen als legitime Untersuchungsgegenstände angesehen werden. Die Kulturanthropologie ist genetisch geworden: Sie ist sich sehr der Tatsache der Vermittlung der Kultur und des Prozesses der Akkulturation bewusst.

Insgesamt hat die Kulturanthropologie immer mehr Kontakt zu Problemen der Soziologie und der Kinderpsychologie gefunden. Ihre Fragen haben sich allmählich verändert und es erscheint als nicht zu weit hergeholt, wenn man von einem Bedarf an experimenteller Kulturanthropologie spricht, d.h. Bedarf an experimenteller Schaffung und Veränderung von Ideologien. Einige der neueren Experimente, zum Beispiel zum Führungstraining oder zu experimentellen Gruppenatmosphären, können als Schritt in diese Richtung gesehen werden.²

¹ Es besteht unter Anthropologen offenbar ein Bedürfnis, „Kultur“ präzise zu definieren. Ich möchte in diese Diskussion nicht eintreten. Ich glaube aber, dass eine solche Definition auf kleine wie auch auf große Gruppen anwendbar sein muss, wenn sie – systematisch gesehen – sinnvoll sein soll.

² Experimente im Bereich der Kulturanthropologie werden häufig um den einen oder anderen Aspekt der Kultur zentriert, so wie sich Experimente in der Individualpsychologie in der Regel nicht gleichzeitig mit allen Aspekten des individuellen Lebens befassen.

(c) Schließlich hat die Entwicklung der *Soziologie* regelrecht zu einer Sachlage geführt, die m. E. nach Gruppenexperimenten verlangt. Bei der Untersuchung der Struktur und Dynamik des ganzen sozialen Systems hat die Nutzung historischer Daten und Statistiken, die durch Regierungen und andere Institutionen berechnet wurden, große Bedeutung gehabt. In letzter Zeit wurden aber Daten herangezogen, die durch intimere Studien an Gruppen mit wenigen Personen gewonnen wurden, indem die Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern aufgenommen und typische Einstellungen von Personen in typischen Rollen untersucht wurden.

Diese beschreibenden Aufnahmen und deren statistische Behandlung sind unentbehrlich, um sagen zu können, „wie es ist“. Die Kernfragen der Sozialdynamik: Welche Kräfte halten diese Art des Gruppenlebens aufrecht? Welche Art der Veränderung wurde durch welche Art der Handlung bewirkt? Unter welchen Bedingungen wäre eine Veränderung dauerhaft und wann wird sich das Leben in der Gruppe schnell wieder in die frühere Gestaltung zurückentwickeln? Alle diese Fragen der sozialen Dynamik verlangen, dass experimentelle Verfahren – in der vollen Bedeutung dieses Begriffs – zu einem integrierten Bestandteil der Soziologie werden.

II.

Die Dringlichkeit, mit der durch besseres Verständnis des Gruppenlebens die alltäglichen Probleme der modernen Gesellschaft zu lösen sind, braucht kaum näher ausgeführt zu werden. Es ist ein Gemeinplatz, dass die Hauptquelle für viele Katastrophen in der modernen Gesellschaft in der Diskrepanz zwischen der Beherrschung der Naturkräfte und der Unfähigkeit zur Beherrschung der sozialen Kräfte liegt. Der Zweite Weltkrieg belegt besonders eindrucksvoll die riesige Macht des Menschen über die Natur. Die Anstrengungen, die in die Forschung fließen, zeigen an, in welchem Ausmaß diese Kraft auf einem wissenschaftlichen Verständnis der Natur beruht. Eben jene Fortschritte der materiellen Aspekte der sozialen Richtungen haben jedoch unsere mangelnden Fähigkeiten im Umgang mit dem sozialen Leben und unser fehlendes Wissen um die soziale Dynamik noch schmerzhafter und sichtbarer werden lassen.

Welche Art von Gruppenleben wir auch näher betrachten: Ob wir an Nationen und Außenpolitik denken, ob wir an das wirtschaftliche Leben in einer Nation und die Beziehungen zwischen Geschäftsbereichen oder Produzenten und Konsumenten denken, ob wir an Rassen und religiöse Gruppen und deren Beziehungen innerhalb einer Gemeinde denken, ob wir an ein Unternehmen und die Beziehungen im Top-Management, zwischen dem Meister und dem Arbeiter denken – wohin wir auch schauen, wir finden komplizierte Netzwerke von Problemen und Interessenskonflikte. Das Ausmaß der Komplexität wird nur

durch unsere fehlende Klarheit bezüglich der wirklichen Natur der Probleme übertroffen. Soziales Handeln beruht auf Meinungen und Traditionen statt auf einem rationalen Verstehen möglicher Alternativen oder einer klaren Vorausschau der möglichen Wirkungen verschiedener sozialer Handlungen.

Die meisten von uns haben ihren Glauben an die Weisheit des sogenannten „Praktikers“ verloren, der sich durch das trügerische Prinzip der „früheren Erfahrung“ leiten lässt und so Methoden bereithält, obwohl sich die Umstände geändert haben. In den Ingenieurwissenschaften ist dieses Prinzip schon vor langer Zeit durch eine Kombination zweier Prinzipien ersetzt worden:

- (a) Wissenschaftliches Verständnis der Naturgesetze.
- (b) Eine sorgfältige Diagnose aller Aspekte der gegebenen Situation, so dass dies die Anwendung allgemeiner Gesetze erlaubt.

Der Ingenieur hat Flexibilität, Effizienz und daher Macht erworben, indem er auf diese Kombination von Kenntnis allgemeiner Gesetzmäßigkeiten und Diagnose der spezifischen Situation vertraut.

Im Bereich des Sozialmanagements kommt uns erst jetzt die Tatsache zu Bewusstsein, dass besseres Wissen erforderlich ist statt der täglichen Erfahrung, der Tradition und der Erinnerung, über die ein Individuum oder eine Gruppe verfügen kann; dass wir eben Einsicht auf einer wissenschaftlichen Ebene benötigen. Eine deskriptive Umfrage, selbst wenn diese „Trends“ erfasst, hat sich als unzureichende Grundlage für Planungen erwiesen. Ein Regierungsangestellter, ein Firmenmanager oder irgendeine andere Person, die den Auftrag zum sozialen Management kleiner oder größerer Gruppen hat, stellt fest, dass sie verwobene Beziehungen von Faktoren berücksichtigen muss, die normalerweise von Fachleuten sehr verschiedener Gebieten behandelt werden. Um zum Beispiel die Stärke des Trends zur Inflation vorherzusagen und um Vorschläge zu machen was zu tun ist reicht es nicht aus, die Gesetze von Angebot und Nachfrage zu kennen; die Machtbeziehungen von Gruppierungen, die Ideologie der Regierungsinstitutionen und das Wertesystem jedes Bürgers sind gleich wichtige Faktoren. Um eine Firma zu leiten reicht es nicht aus die Buchführung zu beherrschen oder erfolgreiche Fertigungsanlagen zu errichten; nicht weniger wichtig sind die kulturellen Gewohnheiten der entsprechenden Gegend, die Führungstechniken und das Betriebsklima. Ernährungsgewohnheiten können nicht verändert werden indem Nahrungsmittelchemiker die gewünschten Kalorien und Vitamine berechnen, nicht einmal die Bereitstellung von genügend Geld zur Beschaffung der Nahrungsmittel reicht aus; man muss die kulturellen Gewohnheiten, Fragen des sozialen Status, der Beziehungen in der Familie und viele andere Aspekte des Gruppenlebens einbeziehen.

Wir wissen alle, dass die menschlichen Faktoren eng damit zusammenhängen, wie unsere Kinder in der Schule und in der Familie erzogen werden, wie die

Erwachsenen diese Kinder zusammenbringen oder voneinander getrennt halten. Dies wiederum hängt von den Statusbeziehungen ab, die wir in unserer Familie haben, von den Stereotypen, die wir verwenden, wenn wir über unsere Nachbarn nachdenken und von den Menschen, die wir als unsere Polizisten auswählen. Jeder Aspekt des Gruppenlebens ist betroffen: Machtpolitik, individuelles Sicherheitsbedürfnis, Religion und Erziehung, Liebe und ökonomische Abhängigkeit, Führung und Gehorsam, Charakter und Fähigkeiten, Gruppenbeziehungen und Produktionsvoraussetzungen.

III.

Es gibt immer mehr Anzeichen dafür, dass führende Praktiker in Regierung, Landwirtschaft, Industrie, Erziehung und Gemeindeleben zunehmend zu der Erkenntnis gelangen, dass ein wissenschaftliches Verständnis erforderlich ist, dass die Aussage „Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie“ auch im Bereich des Sozialmanagements gilt. Ferner verlangt eine immer größer werdende Gruppe von Laien eine Klärung der alltäglichen sozialen Probleme, nicht auf der Ebene von Meinungen, sondern auf der Grundlage objektiver Erkenntnis. Viele von uns haben das Gefühl, dass wir – sozial gesehen – im Nebel leben. Dieses Gefühl besteht zum Beispiel bezüglich der Minderheitenprobleme, wo die Unsicherheit, was geschehen könnte oder nicht, sehr groß ist. Wenn unsere soziale Sichtbarkeit³ vergrößert werden kann, wenn der einzelne Durchschnittsbürger weiter vorausschauen und sehen könnte, würde sich unser soziales Klima ändern, Furcht und Spannung würden sich verringern.

Nach meiner Meinung erreichen die Sozialwissenschaften einen Punkt, an dem sie die Bedürfnisse des Praktikers, der an Sozialmanagement interessiert ist, sowie des Durchschnittsbürgers befriedigen. Instrumente werden entwickelt, die die Ermittlung von Fakten so gestatten, dass die Befunde Nutzen für soziale Planungen haben. Es stimmt, dass sich die Kernaufgabe der experimentellen Untersuchung von Veränderungen im Gruppengeschehen noch im Anfangsstadium befindet. Aber es ist schon gelungen, wenigstens in bestimmten Bereichen wesentliche Faktoren gründlich experimentell zu untersuchen. Sogar schwierige Probleme des Gruppenhandelns sind experimentell untersucht worden; so sind zum Beispiel verglichen worden: Wirkungen des Vortrags, der individuellen Unterweisung, Bitten, Gruppendiskussion und Gruppenentscheidungen auf das nachfolgende Handeln; untersucht wurden Probleme des Führungskräfte Trainings und des Trainings der Trainer.

³ „Soziale Sichtbarkeit (social visibility)“ wird im allgemeinen in engerer Bedeutung verwendet, um auf die gute Sichtbarkeit bestimmter sozialer Merkmale zu verweisen wie z. B. darauf, Farbig zu sein. Wir verwenden den Begriff hier in allgemeinerer Bedeutung, entsprechend dem Ausmaß guter oder schlechter Sichtbarkeit sozialer Charakteristika in einer gegebenen Situation. Hiernach verändert sich die soziale Sichtbarkeit mit der Art der wahrgenommenen sozialen Fakten, mit dem Charakter der Situation und dem wahrnehmenden Individuum.

Zweifellos wird sich der Bereich der Probleme und Situationen, die dem Experiment zugänglich sind, schnell erweitern. Zu ihnen werden Probleme der sozialen Wahrnehmung gehören und Beziehungen zwischen sozialer Wahrnehmung, Ideologie und Handeln.

IV.

Eine Anzahl spezifischer Schlussfolgerungen sei erwähnt, die die Planung des Forschungszentrums beeinflusst haben:

(a) Die Untersuchung des Gruppengeschehens sollte über die Ebene der Deskription hinausgehen; die Bedingungen des Gruppenlebens und der Kräfte, die Veränderungen bewirken bzw. sich Veränderungen widersetzen, sollten untersucht werden. Der Begriff „Dynamik“ (dynamics) bezieht sich auf diese Kräfte.

(b) Für die Forschung reicht es nicht aus, sich nur mit einem bestimmten Aspekt des Gruppenlebens zu befassen. In welcher Weise auch immer die Arbeit des Zentrums begrenzt sein wird, innerhalb dieser Grenzen sollten alle Aspekte des Gruppenlebens einbezogen werden.

(c) Da die wissenschaftliche Einsicht von der Behandlung eines Problems entsprechend der Natur dieses Problems und nicht von irgendwelchen künstlichen Klassifikationen abhängt, sollte die Untersuchung des Gruppenlebens auch davon unabhängig sein, wie eine Gesellschaft normalerweise ein bestimmtes Gruppenphänomen klassifiziert. Statt Führung in der Industrie als Problem der Industrie und Führung bei Pfadfindern als Problem der Freizeit anzusehen, sollten Führungsprobleme als allgemeiner Aspekt des Gruppenlebens erkannt werden. Daher sollten alle Führungsprobleme als Teil eines Themas angesehen werden und die gegebenen und gewollten Unterschiede in der Führung in verschiedenen Organisationen sollten als Ergebnis von Veränderungen im Gruppenleben angesehen werden.

Ein systematischer wissenschaftlicher Ansatz müsste daher vergleichbare Wege einschlagen. Hierfür ein Beispiel: Die Untersuchung von Minderheitenproblemen sollte so vielfältige Typen von Minderheiten beinhalten wie möglich. Beziehungen zwischen Blinden und Sehenden oder zwischen Kindern und Erwachsenen müssten daher so weit wie möglich Beziehungen zwischen Farbigen und Weißen, Katholiken und Protestanten oder Albaner und Griechen in verschiedenen Bereichen der USA und anderswo beinhalten. Minoritätenprobleme sollten nur als ein Beispiel für den Einfluss des Gruppenstatus auf das Gruppenleben angesehen werden. Solch ein Ansatz verbindet Probleme der Statusunterschiede in einer Gemeinde mit Statusunterschieden in einer Fabrik oder einer anderen Gruppensituation und verbindet auf natürliche und notwendige Art die Probleme mit den Daten, die sonst getrennt gehalten werden.

(d) Das Forschungszentrum plant für Untersuchungen den Gebrauch jeglicher qualitativer oder quantitativer, psychologischer, soziologischer oder anthropologischer Methoden. Das methodische Hauptinteresse gilt jedoch der Entwicklung von Gruppenexperimenten und besonderen Veränderungsexperimenten. Solche Experimente können im Labor oder im Feld durchgeführt werden. Es ist zu früh, um die Möglichkeiten zu erkunden, die Unternehmen oder Gemeinden für jenes Ausmaß der Kontrolle bieten, die für experimentelle Verfahren notwendig sind, noch können die Grenzen solcher Feldexperimente derzeit benannt werden. Die Arbeit der letzten Jahre zeigt allerdings, dass Feldexperimente in größerem Ausmaß durchgeführt werden können als bisher angenommen wurde.

Für den Anfang reichen diese Möglichkeiten aus. Eine unserer Hauptbeschäftigungen wird die Entwicklung von Messinstrumenten sein, die zuverlässig sind und unter den gegebenen Bedingungen anwendbar sind.

(e) Es ist von vordringlicher Bedeutung, dass die Entwicklung von Begriffen und Theorien parallel mit der Datengewinnung oder zeitlich vor ihr erfolgt. Die Sozialwissenschaft kann nur dann hoffen zur Reifung zu gelangen, wenn der gleiche Grad wechselseitiger Lenkung für die Theorie und die Experimente erreicht wird, der für den schnellen Fortschritt der Naturwissenschaften charakteristisch war. Dies bedeutet nicht, dass die Sozialwissenschaft physikalische oder chemische Konzepte übernehmen kann. Vielmehr ist es sehr wichtig, dass die Sozialwissenschaft ohne philosophische Vorurteile solche Konzepte entwickelt, die von der besonderen Natur ihrer Inhalte verlangt werden. Angemessene Theorien zu entwickeln, die die Allgemeingültigkeit mit der Kraft verbinden, die im Konkreten steckt, ist eine der schwierigsten der vor uns liegenden Aufgaben. Viel ist jedoch schon erreicht wenn man sich klar macht, dass ohne adäquate Entwicklung theoretischer Aspekte der Arbeit weder wissenschaftliche noch praktische Ergebnisse erwartet werden können.

(f) Jede wissenschaftliche Arbeit hängt zu einem gewissen Grad von den sozialen Bedingungen ab. Ohne ausreichende wirtschaftliche Ressourcen und ohne ausreichende soziale Anerkennung hätten sich die Naturwissenschaften nicht so schnell entwickeln können.

Experimente zu Gruppen und speziell Feldexperimente zeigen eine ähnliche Abhängigkeit von der sozialen Situation, aber in größerem Maße. In der Regel lässt sich ein Feldexperiment in einer Fabrik oder einer anderen Einrichtung nur durchführen, wenn diese Einrichtung dazu bereit ist. Glücklicherweise erkennen Führungskräfte in vielen Feldern immer klarer, dass Laboratorien für Gruppenleben nicht weniger wichtig als Forschungslaboratorien für Physik und Chemie sind.

(g) Die enge Verbindung zwischen Sozialforschung und sozialer Wirklichkeit ist

einer der Gründe, warum den praktischen Vorbedingungen für Feldexperimente und den Bedingungen, unter denen Sozialforschung zu praktischer Anwendung führt, besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden soll. Es erscheint als schwierig, Praktikern sogar gute Sozialforschung zu „verkaufen“. In der Regel gewinnen Praktiker nur Einsicht und entwickeln das notwendige Interesse an sozialer Aktion, wenn sie selbst in die Planung und Durchführung der Faktenermittlung einbezogen wurden. Die Frage, wie ein Experte Laiengruppen bei der Faktenermittlung organisieren und unterstützen kann, hat daher sehr große praktische und theoretische Bedeutung.

(h) Man kann sich fragen, ob diese Beziehung zwischen theoretischer Sozialforschung und praktischen Bedürfnissen der Gesellschaft nicht das wissenschaftliche Niveau herabsenkt auf eine „angewandte Psychologie“. Psychologen haben die Notwendigkeit des theoretischen Vorgehens erst vor relativ kurzer Zeit erkannt, auch hat man befürchtet, dass die vorherrschende Beschäftigung mit den angewandten Problemen des Krieges diese Entwicklung verzögert.

Wer Gruppenleben untersucht sollte um diese Gefahr wissen und um die noch größere Gefahr, nämlich Diener sehr einseitiger sozialer Interessen zu werden. Wir sollten aber nicht versuchen die Uhr zurückzustellen und einen wissenschaftlichen Schritt hinauszuzögern, der fällig ist. Wir müssen vorwärts schauen, und ich bin überzeugt, dass bei richtigem Vorgehen des Wissenschaftlers eine enge Verbindung zur Praxis ein Segen für die Theorieentwicklung sein kann. Nach alledem ist der Praktiker an Veränderungsexperimenten interessiert, weil er bestimmte Ziele erreichen möchte. Auf lange Sicht wird sich die gründlichste theoretische experimentelle Analyse als das praktischste Verfahren erweisen; so, wie es sich auch in den Naturwissenschaften erwiesen hat.

(i) Ein letzter Punkt: Experimente mit Gruppen müssen nicht nur philosophische Vorurteile und technische Schwierigkeiten überwinden, sie müssen sich auch als legitime und erforderliche soziale Maßnahmen rechtfertigen. „Gruppenmanipulation“ ist ein Begriff, der gefürchtet ist, wenigstens in einem demokratischen Land. Er scheint der elementaren Würde des Menschen zu widersprechen.

Ich will dieses Gefühl nicht kleinreden. Das Verhältnis zwischen legitimen und nicht-legitimen Behandlungen von Gruppen muss geklärt werden. Ein Punkt muss aber klar und überzeugend gesehen werden: Es gibt kein Individuum, das nicht bewusst oder unbewusst seine Familie, seine Freundesgruppe, seine Kollegengruppe usw. beeinflusst. Management ist, nach allem, eine legitime und eine der wichtigsten Funktionen in jedem Bereich des sozialen Lebens.

Es gibt wenige Themen, die bei vielen Menschen so nebulös sind wie das Problem der Führung und der Macht in einer Demokratie. (Ich habe gehört, wie gute

„Liberale“ die Frage, ob ein Inkrafttreten der Gesetze zur Verbesserung der Minderheitenbeziehungen nicht notwendigerweise ein undemokratischer Vorgang sei.) Wir müssen uns vergegenwärtigen, dass Macht selbst ein wesentlicher Aspekt jeder und jeglicher Gruppe ist und dass Stellungnahmen gegen „Machtpolitik“ und „Propaganda“ nicht selten von jenen Personen als Mittel der Gruppenbeeinflussung vorgebracht werden, die selbst nach Macht streben.

Nicht der geringste Dienst, den Sozialforschung der Gesellschaft erweisen kann, ist die bessere Einsicht in legitime und illegitime Aspekte der Macht. Hier wie in vielen anderen Bereichen des sozialen Lebens erfordert konstruktives Handeln sowohl die Einhaltung von Standards als auch den Blick auf die Realität. Nur auf dieser Grundlage kann ein Code für „Gruppenmanagement“ entwickelt werden, der ehrlich, effizient und nicht „manipulativ“ ist.

V.

Die Organisation des Zentrums will diesen Zielen dienen.

Ich bin gefragt worden, warum das Forschungszentrum am Massachusetts Institute of Technology und nicht an einer Universität untergebracht wurde. Die Geburt eines solchen Vorhabens ist natürlich das Ergebnis vieler Faktoren. Ich möchte aber einige Überlegungen zu diesem Punkt nennen.

Der Hauptzweck des Ingenieurwesens ist es, menschliche Energien freizusetzen und die Macht des Menschen über die Natur zu fördern. Die Entwicklung von Maschinen war das Hauptmittel für diesen Zweck. Das menschliche Element ist im Ingenieurwesen nicht übersehen worden, aber im Großen und Ganzen hat das Ingenieurwesen wohl die Tendenz, diesen Faktor zu minimieren. Die automatische Maschine hat den Menschen ersetzt. Dort, wo der Ingenieur den Menschen erforscht hat, hat er es getan, um Individuen „auszulesen“, die Maschinen bedienen konnten und indem er menschliche Wesen selbst als Maschinen betrachtet hat. Die Zeitstudien sind ein deutlicher Ausdruck dieser Ansicht.

Es gibt aber andere Aspekte der Beziehung zwischen Mensch und Maschine, die mehr und mehr in den Vordergrund getreten sind. Eine Firma zu leiten bedeutet nicht nur eine Produktionsanlage aufzubauen. Es bedeutet die Schaffung einer neuen Gruppe mit bestimmten Führungsstrukturen, mit einer bestimmten Gruppenmoral und Gruppenproduktivität. Wir haben in den letzten Jahren gelernt, wie wichtig diese Faktoren für die Produktivität sind. Wir haben auch gelernt, dass es viel zu simpel ist, wenn man annimmt, dass das Management nur die wirtschaftlichen Motive der Firmenbelegschaft berücksichtigen muss. Dieses Motiv ist nur eins unter vielen und keineswegs immer das stärkste. Gutes Management muss die gesamte „Kultur“ und alle Aspekte des Gruppenlebens berücksichtigen.

Die Verbindung zwischen Ingenieurwesen und der Gesamtkultur der Menschen ist immer deutlich sichtbar geworden, nachdem technische Bauvorhaben so gigantische Ausmaße erreicht haben. Nicht nur auf der Südseeinsel schneidet der Bulldozer tief in jeden Aspekt des Lebens ein. Das TVA⁴ - oder jedes andere große Flussprojekt macht deutlich, dass die moderne Kultur durch die Technik durchdrungen wurde, so dass der Ingenieur jeden Bereich des Gruppenlebens durch sein Handeln oder Unterlassen beeinflusst – ob er es will oder nicht.

Es erscheint daher für eine Technische Hochschule, die als ihre Hauptaufgabe das Ingenieurwesen in fortschrittlichem Geist versteht als völlig angemessen, das wissenschaftliche Studium des Gruppenlebens zu einem Bereich ihrer Aufgaben zu machen. Die „Härte“ der Bedingungen, die mit dieser Federführung verbunden ist, kann umgekehrt für die Forschung im Bereich der Gruppendynamik von großem Vorteil sein. Das Forschungszentrum wird das Gruppenleben ohne jegliche künstliche Begrenzung im Hinblick auf Art der Gruppen oder Alter der Mitglieder erforschen können.

Das Forschungszentrum wird im Department of Economic and Social Science als Teil der Graduate School eingerichtet. Die Sozialwissenschaften sind am Massachusetts Institute of Technology nicht aufgeteilt worden. Das Department umfasst Wirtschaftswissenschaften, Soziologie und Psychologie. Es hat ebenfalls eine Industrial Relations-Abteilung, mit der das Forschungszentrum eng zusammenarbeitet. Das Lehrprogramm des Zentrums ist in das Department integriert. Lehrveranstaltungen und Laboratoriumskurse werden für allgemeine und spezielle Probleme der Gruppendynamik und der Sozialen Wahrnehmung angeboten. Auf Training im Bereich der theoretischen Psychologie wird Wert gelegt, diese ist kombiniert mit Kulturanthropologie, Soziologie und Wirtschaftswissenschaften. Wenn Themen in diesen Bereichen nicht vom Massachusetts Institute of Technology angeboten werden, können entsprechenden Veranstaltungen von Doktoranden auf der Grundlage eines Austauschprogramms an der Harvard University, insbesondere in den Departments für Soziologie, Anthropologie und Psychologie (einschließlich der Psychologischen Klinik) besucht werden. Es gibt breite Möglichkeiten am Massachusetts Institute of Technology ungewöhnliche Kombinationen und Themenfelder zu studieren, wie Schiedsverfahren, Management und Unternehmensverwaltung, Gewerkschaftsprobleme, Regierungskontrolle, Stadtplanung, Ökonomie der Technischen Veränderung, Höhere Statistik.

Das Forschungszentrum bietet einen Doktorgrad in Gruppenpsychologie (Ph.D. in Group Psychology) an. Die Ausbildung ist auf die Ausbildung von

⁴ Gemeint ist Tennessee Valley Authority (TVA), ein Staatsunternehmen, das zur Zeit der Depression gegründet wurde, um Arbeitsplätze zu schaffen und durch den Bau von Staudämmen und Kraftwerken die Energieversorgung zu verbessern (H.E.L.).

Wissenschaftlern in theoretischen und angewandten Feldern des Gruppenlebens und auf die Unterstützung von Weiterbildungspraktikern ausgerichtet. Der Student hat Gelegenheit zur Feldarbeit in Industrie, Gemeinde und in anderen Bereichen des Gruppenlebens.

In der Forschung besteht die Hauptaufgabe in der Entwicklung wissenschaftlicher Methoden zur Untersuchung und Veränderung des Gruppenlebens und in der Entwicklung von Konzepten und Theorien der Gruppendynamik. Hauptforschungsbereiche werden sein: Industrie, Minderheitenprobleme und die Beziehungen zwischen Wirtschaft und Kultur.

Das Zentrum hat die Verbindung zu einer Anzahl von „Feld-Mitarbeitern“ in diesen Bereichen aufgenommen; d.h. mit Organisationen verschiedener Art, die bereit sind, bei Feldexperimenten zu kooperieren und den Studierenden die Möglichkeit zur Feldarbeit anbieten. Eine Reihe von Stipendiaten und Assistenten stehen den Doktoranden zur Verfügung. Zum Personal des Zentrums gehören zur Zeit folgende Personen, von denen einige derzeit Wehrdienst oder Verwaltungsdienst ableisten: John Arsenian, Dorwin Cartwright, Leon Festinger, Charles Hendry, Ronald Lippitt, Marion Radtke und Kurt Lewin.

Zusammenfassung - Ziele

Forschung

Das Zentrum ist der Entwicklung wissenschaftlicher Konzepte, Methoden und Theorien des Gruppenlebens verpflichtet, was dazu führen soll, dass soziale Probleme in kleineren und größeren Situationen besser verstanden und intelligenter gemanagt werden können. Das Schwergewicht liegt auf Labor- und Feldexperimenten, um systematisch die Kräfte zu untersuchen, die das Gruppenleben und Veränderungen des Gruppenlebens bestimmen.

Das Zentrum ist daher an allen Aspekten des Gruppenlebens interessiert, so wie:

Gruppenstruktur und Gruppenfunktion, einschließlich Führung, Vereinbarung von Grundsätzen, Gruppeneffizienz, Ideologie.

Beziehungen zwischen Gruppen, einschließlich Statusbeziehungen, Minoritätenproblemen und Verschmelzung und Teilung von Gruppen.

Gruppenökologie, einschließlich der Abhängigkeit des Gruppenlebens von Produktionserfordernissen und von sozialen, kulturellen und materiellen Gegebenheiten.

Beziehungen zwischen Individuum und Gruppe, einschließlich Loyalität, Zugehörigkeit zu vielen Gruppen und Randständigkeit.

Forschungsprojekte werden nach den Erfordernissen einer systematischen und vergleichenden Untersuchung von Gruppen ausgewählt. Es wird versucht,

relevante Aspekte der Psychologie, Soziologie und Kulturanthropologie zu diesem Zweck einzubeziehen und Gebrauch von Industrie, Gemeindeleben und vielen anderen Arten der Gruppenaktivitäten zu machen.

Training

Das Zentrum bildet graduierte Studenten in Forschung und sozialer Diagnose für akademische und angewandte Bereiche aus. Es nimmt Teil an der Weiterbildung von Praktikern in entsprechenden Gebieten, wie Industrial Relations, Angewandte Psychologie, Soziale Gruppenarbeit, Öffentliche Gesundheitspflege, Regierungs- und Gemeinwesenarbeit.

Organisation – Forschung

Zur Durchführung kontrollierter Feldexperimente arbeitet das Forschungszentrum mit Unternehmen zusammen sowie mit Organisationen, die innerhalb und außerhalb von Boston aktiv im Bereich der Gemeinwesenarbeit, der Erziehung und Minoritätenproblemen sind. Die Bibliothek der Abteilung Industrial Relations und Räume für Laborexperimente sind verfügbar.

Unterricht

Das Zentrum bietet ein Unterrichts- und Forschungsprogramm für graduierte Studenten für den Doktorgrad in Philosophie in Gruppenpsychologie (Doctor of Philosophy in Group Psychology) am Massachusetts Institute of Technology an. Dieses ist Teil des allgemeinen Unterrichtsprogramms des Department of Economic and Social Science und wird in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung für Industrial Relations durchgeführt. Ergänzend zu Kursen in Anthropologie, Psychologie, Soziologie hat der Student die Möglichkeit zur praktischen Arbeit im Feld.

Quelle: Lewin, K. (1945): The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology. *Sociometry* 8 (2), 126 – 136.

Übersetzung: Helmut E. Lück