

MONIKA STÜTZLE-HEBEL | FREISING
 KLAUS ANTONS | BÜSINGEN

Alles Leben ist konflikthaft

Die Konzepte Kurt Lewins als Grundlage für Selbstmanagement, Coaching und Konfliktbearbeitung

Zusammenfassung

Die Autoren plädieren dafür, anlässlich des 125-jährigen Geburtstages von Kurt Lewin sich einige seiner zentralen Konzepte mit ihrer ursprünglichen Intention zu vergegenwärtigen. Der lewinische Begriff der Ambivalenz führt zu einem vertieften Verständnis innerseelischer wie zwischenmenschlicher und organisationaler Konflikte. Die unterschiedlichen Konflikttypen, die aufgrund unterschiedlicher Valenzen entstehen, werden dargestellt. Ein Fallbeispiel zeigt auf, welche Schritte aus einer lähmenden Ambivalenz zu einer klaren Entscheidung führen können. Die Denkweise Lewins kann helfen zu entscheiden, was in einem gegebenen Kräftefeld am besten zu tun ist, um Konfliktspannung zu reduzieren. Der erkenntnistheoretische Paradigmenwechsel vom aristotelischen zum galileischen Denken wird in seinen Konsequenzen für gesellschaftliches Handeln diskutiert.

Schlüsselbegriffe

Ambiguitätstoleranz, Ambivalenz, aristotelisches und galileisches Denken, Entscheidungen, Feldtheorie, Konflikttypen, Lebensraum

Einleitung

Kurt Lewin würde am 9. September 125 Jahre alt. Die Deutsche Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik hat deshalb ihre diesjährige öffentliche Fachtagung vom 18.–20. Juni 2015 dem umfangreichen Werk dieses originellen Denkers und Experimentators gewidmet, der neben Freud und Piaget zu den bedeutendsten Psychologen des 20. Jahrhunderts zählt. Wir möchten dieses Jubiläum auch zum Anlass nehmen, einen kleinen Einblick in die Reichhaltigkeit und Praktikabilität wesentlicher Konzepte Kurt Lewins geben.

Die Rezeption der theoretischen Konstrukte und Ideen Lewins ist bis heute sehr gespalten. Dennoch verdanken wir Lewin sehr viel konkretes, alltags-taugliches Wissen und eine Reihe von Begriffen, die in den allgemeinen Sprachgebrauch eingegangen sind. Insofern ist er heute sogar aktueller denn je. An zweien dieser Begriffe möchten wir die Aktualität lewinischen Denkens unseren LeserInnen nahebringen und etwas von dem wiederholten Staunen über seine Aktualität vermitteln: dass Ambivalenz ein Grundmuster des Lebens ist und dass alles Leben konflikthaft ist.

Ambivalenz als Grundmuster des Lebens

Der Jude Lewin war in seinem Leben und Wirken stark von seinen dramatischen Erfahrungen (seine Mutter starb in Auschwitz; vgl. Marrow, 1977 und Lück, 1996) in der Zeit des Nationalsozialismus geprägt: Besonders die Frage, wie es gelingen kann, dass Menschen unterschiedlichster Herkunft friedlich zusammenleben können, war seit seiner Emigration in die USA (1933) ein enormer Antrieb für sein wissenschaftliches, theoretisches und praktisches Wirken. Seine motivationspsychologische Orientierung der Vorkriegszeit hatte ihn auf diese Sichtweise vorbereitet. Innerseelische Konflikte hielt er eher für die Regel als die Ausnahme. Später wandte er dieses Verständnis auch auf interpersonelle Konfliktkonstellationen an, sowohl zwischen Paaren als auch in und zwischen Gruppen.

Die Konflikthaftigkeit im Lebensraum einer Person (vgl. Abb. 1) resultiert aus dem gleichzeitigen Vorhandensein widerstreitender oder gegenläufiger Kräfte, die sich in einem Kräftefeld gegenseitig blockieren und konflikthafte Spannung erzeugen. Mit der Struktur, Dynamik und Wirkung

Der Lebensraum – ein ungewöhnliches, zentrales Konzept

Lewins Konzept des Lebensraumes ist dafür grundlegend: Jeder Mensch hat, verkürzt gesagt, seine ganz eigene subjektive Wirklichkeit, aus der heraus er handelt. Was von der physikalischen und sozialen Umwelt des Menschen im Lebensraum vorkommt und wirkt, hängt dabei ganz wesentlich von der psychischen Verfasstheit dieses Menschen ab. Zu jedem Zeitpunkt prägen die gleichzeitig aktuellen Bedürfnisse¹ zusammen mit der Art und Weise der Person, sich und ihre Umwelt zu **erkennen² die** Struktur und Dynamik dieses Lebensraums: Sie unterteilen den Lebensraum in mehr oder weniger differenziert wahrgenommene Regionen und Ziele. Von diesen Regionen/Zielen gehen aufgrund ihrer Valenzen – ihrer Wertigkeit und Bedeutung für die Person in ihrer aktuellen Bedürfnis- und Erkenntnislage – Kraftfelder mit unterschiedlichen Schub- und Zugkräften aus, die auf die Person wirken. Das Handeln eines Menschen ist dann zu verstehen aus der Dynamik, die das Zusammenwirken dieser Kraftfelder erzeugt.³

¹ Dabei fasst Lewin den Bedürfnis-Begriff eher weit. Er meint also mehr als nur die sog. Grundbedürfnisse des Menschen. Auch vorgestellte Wege zu einem Ziel können die Qualität von Bedürfnissen bekommen – diese nennt Lewin dann Quasi-Bedürfnisse.

² Das nennt Lewin die spezifische Erkenntnisstruktur einer Person.

³ Um dieses Kräftespiel theoretisch fassen zu können, hat Lewin Axiome der physikalischen Feldtheorie auf psychologische Phänomene übertragen – daher der Name »Feldtheorie«.

Abb. 1: Lebensraum-Konzept

dieser als Ambivalenz bekanntgewordenen Konfliktkonstellation wollen wir uns im Weiteren näher befassen. Ambivalenz ist ein von Eugen Bleuler erfundener, aber von Lewin geprägter Begriff, der am meisten in die Alltagssprache Eingang gefunden hat.

Die Grundstruktur der Ambivalenz

In seinen früheren Arbeiten hat Lewin den Begriff des Aufforderungscharakters verwendet, womit die »Wertigkeit eines Zieles im Lebensraum einer Person« (Lück, 1996, S. 138) gemeint ist. Aus der Rückübersetzung aus dem Englischen ist dann das Wort Valenz geworden. Und wenn wir, wie der Esel des Buridan, zwischen zwei Heuhaufen stehen und nicht wissen, welchen wir zuerst fressen sollen, dann befinden wir uns in einem Zustand der Ambi-Valenz, der Gleichzeitigkeit von zwei annähernd gleichstarken Aufforderungscharakteren.

Es kann aber auch so sein, dass unterschiedlich Bewertetes auf der gleichen Seite steht. Ein Alltagsbeispiel, nachmittags im Café: Soll ich das Stück Torte denn nun bestellen oder nicht? Da steht auf der einen Seite der Genuss, auf der anderen Seite drohen die unerwünschten Rettungsringe in der Bauchzone. Auf der einen Seite

also etwas, das geeignet erscheint, zumindest für den Augenblick ein Bedürfnis zu befriedigen, besonders, wenn da noch ein Schlag Sahne auf den Erdbeeren ist. Aus diesem Appetit hat Lewin den Begriff der Appetenz geprägt, also etwas, dem ich mich gerne nähern, nach dem ich greifen und hinlangen möchte (so die wörtliche Bedeutung des lateinischen appetere). Auf der anderen Seite steht etwas Aversives, etwas, das ich nicht haben möchte – eben die Speckrollen. Avertere bedeutet u. a. etwas, von dem ich mich wegende, was ich verschmähe.

So entwickelt Lewin verschiedene Typen von Konflikten, in denen man stecken kann: Wie zwischen den beiden Heuhaufen – ein *Appetenz-Appetenz-Konflikt*; oder gegenüber etwas, das man haben und zugleich vermeiden will – ein *Appetenz-Aversions-Konflikt*; oder in der Wahl des geringsten Übels, wenn auf beiden Seiten etwas zu Vermeidendes ist; Scylla oder Charybdis, Pest oder Cholera – ein *Aversions-Aversions-Konflikt*.

Überprüfen Sie doch einmal, welchen alltäglichen Konflikten Sie im Privatleben, als Führungskraft in einem Veränderungsprozess oder als Beraterin beim Erstgespräch mit einem Team begegnen, **z. B. als Füh-**



Abb. 2: Der Esel des Buridan. Bildmontage von Klaus Antons

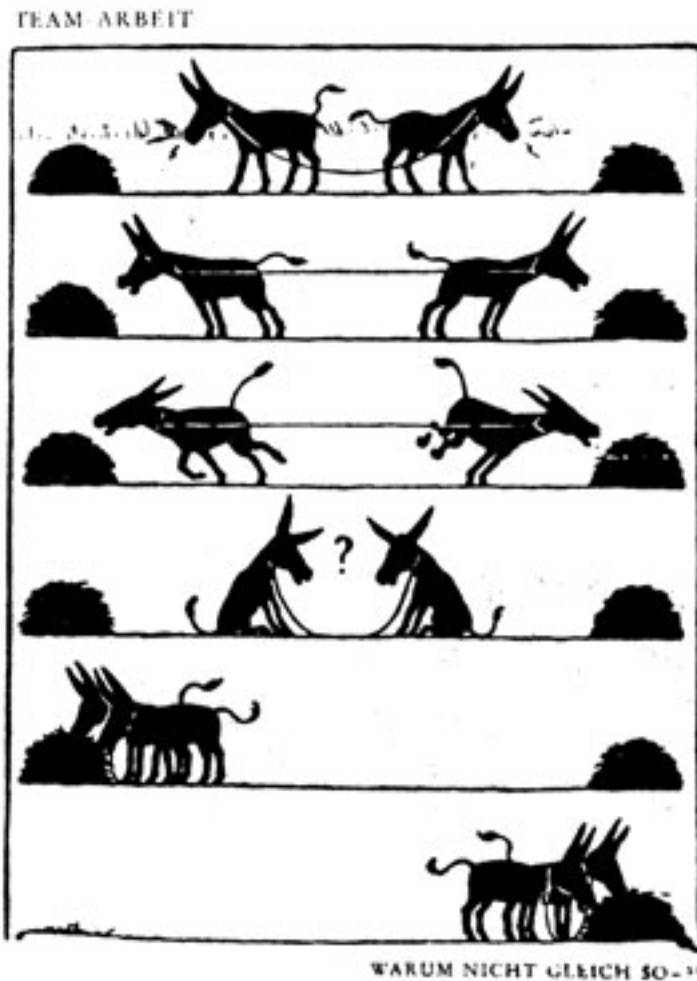


Abb. 3: Lösung eines Appetenz-Appetenz-Konflikts. (Quelle: unbekannt)

lungskraft in einem Veränderungsprozess!

In einer Ambivalenz zu stecken, kann zu unterschiedlichem Verhalten führen: Manchmal lähmt uns die Situation, führt zu einer Blockade, raubt uns die Energie und führt zur Handlungsunfähigkeit. Mit der Folge, dass unser Gefühl der Selbstwirksamkeit leidet und der Selbstwert sinkt.

Sie kann aber auch die Kreativität anstoßen, wie es auf einem hübschen Bild unbekanntem Ursprungs gezeigt wird. Hier ist es nicht der eine Esel, sondern es sind zwei, die einen Ausweg finden. Man kann das Ganze als das Gespräch zwischen zwei Teilen eines »inneren Teams« sehen.

Ambivalenz lösen – Entscheidungen treffen

Eine komplexe (doppelte) Appetenz-Aversions-Situation hat vielleicht jeder schon in vergleichbarer Weise erlebt: Welche Problemlage entsteht, wenn man in einer Festanstellung ist und ein interessantes Jobangebot bekommt?

Da hat Frau A, eine eher ängstliche und selbstunsichere Frau, sich nun schon lange gewünscht, einen Job zu haben, bei dem sie keinen Schichtdienst und keine langen Anfahrtswege mehr hat, was ihrer Gesundheit sehr zugesetzt hatte. Nun fand sich in der Nähe ihres Wohnortes ein solcher, doch nach einer kurzen Freude

über diese Chance steckte sie fest und wusste nicht mehr vor noch zurück. Kaum nahm sie ein Argument für den Stellenwechsel in Augenschein, meldete sich ein »Aber« und genauso kam sofort ein »Aber«, wenn sie dachte, es spräche doch alles für das Bleiben an der alten Stelle.¹

Schritt 1: Ergründen der Alternativen und ihrer Valenzen

In einer solchen Lage würde Lewin zunächst die tieferliegenden Kräfte und ihre Konstellation ergründen: Wovon wird die Person angezogen, was stößt sie ab und wie hängt das mit den genannten Alternativen zusammen?

In dieser Entscheidungsqual wandte Frau A sich an die Autorin. Diese war weit weg, aber sie musste sich binnen zweier Tage entschieden haben. So wurde Frau A gebeten, für jede der beiden Alternativen (im alten Job bleiben – den neuen Job anfangen) getrennt voneinander die Pluspunkte und die Minuspunkte aufzuschreiben.

Betrachtet man diese Aufstellung dann ist klar, dass die Entscheidung nicht durch Abzählen der Punkte ermittelt werden kann – wäre das möglich, müsste ja gar keine Entscheidung getroffen werden!

Schritt 2: Ergründen der Zusammenhänge zwischen Valenzen und Bedürfnissen

An dieser Stelle nun ist Kurt Lewin hilfreich: Die Valenz eines Tatbestan-

¹ Lewin hat die Dynamik solcher und ähnlicher Situationen sehr fein beschrieben und mit der universalen Tendenz psychischer und sozialer Systeme zum »quasi-stationären Gleichgewicht« begründet. Die Systemik erster Ordnung hat das später mit dem Begriff Homöostase bezeichnet.

Was sie im alten Job hielt:

- nette KollegInnen
- bekannte Tätigkeit
- verständnisvolle Chefin
- interessante Arbeit
- vielseitige Arbeit (mit Kindern und Eltern)
- vergleichsweise gutes Gehalt
- ...

Was sie zum neuen Job hinzog:

- fünf Minuten mit Rad zur Arbeit
- neues Team
- geringere Fahrtkosten
- regelmäßige Arbeitszeit
- freundliche Chefin
- Arbeit mit Eltern und Kindern
- neue Tätigkeiten
- kein Wochenenddienst
- ...

Was sie vom alten Job wegtrieb:

- Schichtdienst
- je Arbeitstag zwei Stunden Fahrt
- Wochenenddienste
- ...

Was sie vom neuen Job abhielt:

- geringeres Gehalt
- neues Team
- neue Tätigkeiten
- ...

Tabelle 1:



des (wie z. B. der netten Kollegin oder der Fahrtkosten) ist kein objektiver, allgemeingültiger Wert, sondern hängt vom Bedürfnis der betreffenden Person zur gegebenen Zeit ab. Frau A sollte also in einem zweiten Schritt ergründen, welche Bedürfnisse hinter diesen Punkten, die ihr eingefallen waren, verborgen lagen.

So bedeutet das neue Team einerseits, dass größere Chancen bestehen, eigene Ideen einzubringen – und es ist befriedigend, gestalten zu können. Es gefährdet aber auch ihr Bedürfnis nach Sicherheit, denn es ist noch ungewiss, ob sie einen guten Platz im Team finden wird. Andererseits befriedigt ihr altes Team ihr Bedürfnis nach Zugehörigkeit sehr stark und Frau A entdeckt, dass sie den KollegInnen auch dankbar ist dafür, dass sie ihre häufigeren Krankheitsphasen so gut mitgetragen haben. Und was bedeutet die geregelte Arbeitszeit? Sie ermöglicht ihr mehr gemeinsame Zeit mit dem wochentags berufstätigen Partner und dass sie sich mehr als vollständige Familie erleben können – etwas, wonach sie sich sehnt. Und sie ermöglicht eine Regelmäßigkeit in der Lebensführung, die sie für ihre

Gesundheit dringend braucht. Auf diese Weise ging Frau A Punkt für Punkt durch und notierte die Bedürfnisse in Farbe neben den einzelnen Punkten – die Tabelle wurde farbiger und komplexer.

Schritt 3: Kreative Lösungen zur Reduktion der Aversionskräfte

Doch wie kann man nun Zugehörigkeitsgefühl und Bindungsbedürfnis gegen Gesundheit oder Paarbeziehung und Familienleben und das wiederum gegen die Angst vor dem Ungewissen abwägen?

Dazu sollten wir uns nochmals kurz vergegenwärtigen, was für Lewin ein Konflikt ist (sowohl auf intrapersonaler wie auf interpersonaler Ebene; siehe unten). Es ist ein Zustand, in dem sich für jede Alternative die treibenden und hemmenden Kräfte die Waage halten, so dass ein »quasi-stationäres Gleichgewicht« entsteht. Für Lewin stellt sich also die Frage, wie man dieses Gleichgewicht dauerhaft »auf ein anderes Niveau« bringen kann, so dass eine Entscheidung z. B. für oder gegen eine neue Arbeitsstelle so fallen kann, dass sie nicht im nächsten Moment wieder bereut wird. Dazu gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: die Pro-Kräfte stärken oder die Contra-Kräfte **schächen**.



Es braucht also noch einen dritten Schritt: Welche Möglichkeiten hat Frau A gegenwärtig oder zukünftig, um die aufgedeckten Bedürfnisse, die bei der jeweiligen Alternative auf der Strecke bleiben würden, auf andere Weise zu befriedigen?

Kann sie ihrer Dankbarkeit anders als durch »Bleiben« Ausdruck verleihen? Kann sie den Kontakt zu den ihr wichtigen Kolleginnen auch anders pflegen (wie viel Kontakt hat sie faktisch derzeit wirklich)? Kann sie etwas tun oder planen, um der Angst vor dem Ungewissen den Stachel zu nehmen (z. B. durch Beratungsstunden)? Indem sie sich überlegte, wie sie bei den beiden Alternativen ihren unterschiedlichen Bedürfnissen Rechnung tragen kann, gelang es Frau A, die verschiedenen Aspekte der Alternativen klarer zu gewichten.

Offenhalten der Entscheidungsfrage – Ausleuchten des gesamten Feldes

An dieser Stelle folgt aus Lewins feldtheoretischem Konzept des Lebensraumes, dass man nicht bei jedem Detail bereits an die Entscheidung denken soll, sondern die Entschei-

Ein Konflikt ist ein Zustand, in dem sich für jede Alternative die treibenden und hemmenden Kräfte die Waage halten.



dungsfrage offen halten möge, bis alle Aspekte durchforscht sind. Dann entsteht das Gesamtbild des Kraftfeldes im aktuellen Lebensraum der Person, das durch die Valenzen der Entscheidungsalternativen in Spannung gehalten wird.

Schritt 4: Gefühle als Indikatoren der Valenzen

Wenn dieses Gesamtbild entstanden ist, muss ein vierter und letzter Schritt erfolgen, bei dem die Gefühle als Indikatoren helfen: Auf dem Hintergrund dieses Gesamtbildes sich vorstellen, man hätte sich für die eine Alternative entschieden und erspüren, wie sich das anfühlt. Und dann innerlich auf die andere Seite gehen: Sich vorstellen, man hätte sich für die andere Seite entschieden – und wieder erspüren, wie sich das anfühlt. Und meistens reicht die Frage: Wo fühlt es sich für mich besser an? Manchmal muss man ein paarmal hin und her schwanken, aber meistens wird dabei klar, wohin die Waage sich neigt.

Selbsthilfe zur Entscheidung

Vielleicht werden die Gefühle noch nicht prägnant genug wahrnehmbar, wenn man sich die Alternativen nur vorstellt. Dann helfen oft zwei einfache Übungen aus der Gestaltarbeit:

Der leere Stuhl: Ich wähle für jede der Alternativen einen leeren Stuhl. Dann setze ich mich auf den ersten und male mir aus, wie das Leben aussieht, wenn ich diese Alternative gewählt habe (am besten beschreibe ich das einem Zuhörer/einer Zuhölerin). Dann halte ich inne und spüre in mich hinein, wie es sich anfühlt, hier zu sitzen (auch das spreche ich am besten laut aus). Nach einer Weile stehe ich auf und gehe zum anderen Stuhl, zur anderen Alternative und mache hier das gleiche. Manchmal muss ich mehrfach hin und her wechseln, um den Unterschied zwischen den Gefühlen auf den verschiedenen Stühlen wahrnehmen zu können. Und manchmal ist dabei der/die Zuhörende hilfreich, wenn sie/er sagt, wie ich mich auf dem einen oder anderen Stuhl angehört habe.

Die Handwaage: Ich schließe die Augen, halte meine Hände frei schwingend vor die Brust und senke ganz bewusst die eine Möglichkeit (mit der gefühlsmäßigen Ankerung des vorigen Schrittes) in die eine, die andere in die andere Hand – und lasse geschehen. Wenn jemand anderes mich dabei beobachtet, wird sich nach einiger Zeit zeigen, welche Hand als die schwerere herabsinkt. Manchmal kann man es auch selber spüren.

Was eine Entscheidung gut macht

Oft meint man, dass eine Entscheidung nicht gut war, weil man noch Spannung fühlt, die vom Loslassen der anderen Alternativen rührt. Hier kann nochmals Lewin helfen: Sein Konzept der Feldkräfte macht klar, dass mit einer Entscheidung die Valenzen der abgewählten Alternative nicht weg sind – sie sind nur schwächer als die der gewählten. Gut wird die Entscheidung dadurch, dass der eigene Lebensraum gründlich erkundet wurde und dadurch, dass sie dann umgesetzt wird. Gefühlte Spannung ist also kein Grund, nochmals von vorne anzufangen – wohl aber ein Grund, sich einerseits Raum für das Trauern um die »verlorenen« Möglichkeiten zu geben und andererseits nach Unterstützung für die Schritte auf die gewählte Alternative hin zu schauen.

Frau A übrigens hat sich für die neue Stelle entschieden. Ihre Selbsterkenntnisse aus dem Entscheidungsprozess halten ihr beim Aushandeln des neuen Vertrags, aber auch beim – selbstbewussten und persönlich verbindlichen – Abgeben der Kündigung.

Ein erkenntnistheoretischer Paradigmenwechsel

Vielleicht haben Sie, liebe Leserin, lieber Leser, es schon bemerkt: Entscheidungssituationen so zu betrachten und anzugehen, erfordert einen veränderten Zugang zum Verstehen von Lebenssituationen, der einem erkenntnistheoretischen Paradigmenwechsel entspricht. Diesen zu benennen und einzufordern, ist eines der größten Verdienste von Kurt Lewin. In seiner programmatischen Schrift *Der Übergang von der aristotelischen zur galileischen Denkweise in Biologie und Psychologie* von 1931 stellt sich Lewin klar gegen eine psychologische Wissenschaft, die sich im Klassifizieren – im Einordnen von Phänomenen in festgelegte Kategorien und deren Auszählen und Korrelieren – erschöpft. Diesem »aristotelischen Denken« stellt er das »galileische« gegenüber, das nach *Gesetzmäßigkeiten in den funktionalen Zusammenhängen der Phänomene in der Tiefenschicht des psychosozialen Geschehens* Ausschau hält. Auf der Suche nach diesen Zusammenhängen (und Gesetzmäßigkeiten) muss man

1. mit einer weiten Aufmerksamkeitsspanne (nicht fokussiert, so wie der berühmte Inspektor Columbo) beobachten, daraus
2. Hypothesen über die funktionalen Zusammenhänge bilden, daraus
3. ein Experiment zur systematischen Variation einer der vermutlich relevanten Komponenten entwickeln und durchführen,
4. die Wirkungen darin beobachten, damit
5. die Hypothese verfeinern und
6. wieder von vorne beginnen.

Der Entscheidungsprozess als kleines wissenschaftliches Experiment

Nun werden Sie fragen, was denn der oben beschriebene Entscheidungsprozess mit diesem erkenntnistheoretischen Paradigma zu tun hat. Wir finden, hier sind wir genau beim praktischen Theoretiker und theoretischen Praktiker Lewin:

In Schritt 1 und 2 wird aufmerksam das gesamte Kräftefeld ergründet, das bei den beiden Alternativen wirkt. Dazu werden Annahmen entwickelt, wie diese verschiedenen Aspekte mit den aktuellen Bedürfnissen zusammenhängen. Schritt 3 stellt ein gedankliches Experiment dar, in dem die bisher gelebten Formen, **ihre** Bedürfnisse zu befriedigen, variiert werden, und in Schritt 4 werden (ebenfalls gedanklich) die Wirkungen dieser Veränderungen beobachtet und bewertet. Die für die Selbsthilfe empfohlenen Techniken aus der Gestaltarbeit, die Handwaage bzw. die Arbeit mit den leeren Stühlen, ist einfach **Probhean**

Es ist gar nicht so selten, dass man aufgrund eines solchen Prozesses zu neuen Erkenntnissen über sich selbst und damit zu neuen *Entscheidungsargumenten und -aspekten* kommt.

Vom Entweder-Oder zum Sowohl-als-Auch

Betrachtet man die beiden Entscheidungsalternativen (um bei unserem obigen Beispiel zu bleiben) »aristotelisch«, dann scheint es nur ein »Entweder-Oder«, das eine oder das andere zu geben. Das macht das Entscheiden manches Mal so schwer, dass man steckenbleibt und wie der Esel Buridans zwischen den Heuhaufen verhungert (kein Tier wäre vermutlich so dumm – Menschen manchmal schon).

Betrachtet man jedoch quasi »galileisch« den Zusammenhang dieser Alternativen mit den hierbei wirksamen Bedürfnissen, dann eröffnet sich die Möglichkeit eines »Sowohl-als-Auch«. Man kann den Zusammenhang zwischen den Bedürfnissen und den verschiedenen Aspekten der Alter-

wahrzunehmen, welche eigenen Bedürfnisse in diesem Feld eine Rolle spielen. Denn die Lösungsansätze finden sich nur auf der Ebene der Bedürfnisse. Dieses Konzept findet sich später auch in der Klärungshilfe Thomanns, in der gewaltfreien Kommunikation von **Rosenthal** und in vielen



Oft meint man, dass eine Entscheidung nicht gut war, weil man noch Spannung spürt, die vom Loslassen der anderen Alternative rührt.n



nativen ergründen. Dann lassen sich Möglichkeiten entdecken, wie man die Alternativen so ergänzen oder modifizieren kann, dass sowohl das eine als auch das andere Bedürfnis (teilweise) befriedigt werden kann. So findet man dann etwas Drittes – oder manchmal gar, im Sinne des Tetralemma, etwas Viertes, bei dem Bewegung entsteht.

Ambivalenzen und ihre Lösung so zu betrachten, ist nach psychoanalytischem Verständnis eine reifere Leistung als das narzisstisch-spaltende Schwarz-Weiß-Denken.

Ambiguitätstoleranz und Selbstkontakt

Mit Ambivalenzen so umzugehen, ist nicht unbedingt leicht. Es erfordert die Fähigkeit, Unsicherheit und Spannung auszuhalten, die aus der Unentschiedenheit resultieren. Das nennt man heute Ambiguitätstoleranz. Wer ungeduldig schnell Klarheit haben will, kann die Aufmerksamkeit nicht lange und weit genug aufrechterhalten, um die Komplexität des Feldes und damit der Differenzierung des Lebensraumes zu erfassen, die dynamischen Zusammenhänge darin zu entdecken und kreative Hypothesen zu entwickeln.

Das zweite, was dazu notwendig ist, ist ein Selbstkontakt, der es ermöglicht

Mediationsmodellen, die auch die interpersonelle Ebene und das gegenseitige Verstehen zum Ziel haben.

Ein klassisches Umwegproblem

In Zeiten, in denen eine starke Zielorientierung en vogue ist, gefordert und eintrainiert wird, ist diese Herangehensweise eine echte Herausforderung. Denn es wird nicht weniger gefordert, als was Kurt Lewin als das Umweg-Problem beim Problemlösen beschrieben und so schön in seinem Film *Hanna und der Stein* gezeigt hat. Es erfordert, dass man sich vom gewünschten Ziel (der Entscheidung oder auch der Konfliktlösung) abwendet und erst in ganz andere Richtungen geht bzw. denkt. So reife Konfliktlösungen sind schwer vereinbar mit einfachem klassischem Zieldenken.

Ambivalenz und Ambivalenzkonflikte in Gruppen

Das Geniale an lewinischen Konzepten ist, dass sie in nahezu gleicher Weise auf Individuen, Paare, Gruppen und Organisationen anwendbar sind.

Das ist der Vorteil des »galileischen« Paradigmas. Diesen wollen wir jetzt nutzen und noch einen Blick auf Paare und Gruppen werfen.

Du bist immer so unvorsichtig – oder: der intra-interpersonale Ambivalenzkonflikt

Indem Menschen einen gemeinsamen physischen und sozialen Raum teilen, werden ihre Lebensräume in diesen Situationen zwar nicht identisch sein, aber doch gewisse Ähnlichkeiten haben. Denn, so Lewin, die physikalische und soziale Umwelt stellt Randbedingungen des Lebensraumes dar, die einen Einfluss darauf haben, wie dieser strukturiert wird und wel-

wirft ihr vor, unvorsichtig zu sein und wie er deshalb immer Sorge habe, wenn sie mit den Kindern alleine sei. Sie wirft ihm vor, die Kinder in ihrer motorischen Entwicklung einzuschränken und ihr Selbstvertrauen zu beeinträchtigen.

Glücklicherweise haben die beiden irgendwann einmal eine lichte Stunde und entdecken im Gespräch, dass sie beide in einer Ambivalenz stecken, wenn sie den Kindern bei ihren Klettereien und ähnlichem zuschauen: Die Sorge um ihre Sicherheit und Unversehrtheit liegt im Konflikt mit dem Wunsch, ihnen so viel Freiheit zu gewähren wie möglich. Von da an können sie sich in diesen Situationen verständigen: »Meinst du, wir sollen schon eingreifen?« »Naja, vielleicht noch nicht gleich, aber wenn sie noch ein wenig weiter ...«

Die Ambivalenz der Gruppe

Raoul Schindler geht in seinem Rangdynamik-Modell (vgl. Abb. 4) davon aus, dass es in Gruppen immer konfligierende Kräfte gibt: α unterstützt durch γ , das ist eine (kleine) Mehrheit, strebt ein bestimmtes Ziel und einen bestimmten Weg, ein gemeinsames Tun an. Sobald diese Kraft wirksam wird, meldet sich eine Gegenkraft: ω äußert Bedenken, findet »das Haar in der Suppe« und leistet eventuell Widerstand. Die Personen, die diese Position übernehmen, sind in dieser Gruppenphase Außenseiter und in Gefahr, als Störenfried ausgeklammert, ignoriert oder hinausgeworfen zu werden. Doch, so Schindler, beide Positionen (α und ω) stehen für in der Gruppe in ihrer aktuellen Aktivität vorhandene Kräfte. Während α und γ das Ziel vor Augen haben, hat ω eher die von diesen vernachlässigten Gruppe-Umwelt-Bezüge und jene Gruppenbedürfnisse im Blick, die durch das schnelle Voranschreiten gefährdet werden könnten.

Eine aristotelische Schwarz-Weiß-Sicht (»Wer nicht mit mir geht, ist gegen mich« oder »Wer nicht mein Freund ist, ist mein Feind«) hat in der Regel den (indirekten) Hinauswurf eines ω zur Folge. Dass diese Person aber für eine in der Gruppe vorhandene Gegenkraft steht, wird spätestens daran deutlich, dass nach dem Gehen der vorherigen ω -Person über kurz oder lang ein anderes Gruppenmitglied dessen Position neu besetzt.

Eine durch die galileische Denkweise und das feldtheoretische Modell von Ambivalenzkonflikten inspirierte Herangehensweise wäre, dass sich die Gruppe und ihre Mitglieder der Bedürfnisse bewusst werden, die ihrer Aktivität und ihrem Ziel diese Attraktivität verleihen, aber auch die Bedürf-

Das Geniale an lewinischen Konzepten ist, dass sie in nahezu gleicher Weise auf Individuen, Paare, Gruppen und Organisationen anwendbar sind.

che Kraftfelder in ihm wirksam sind. Insofern ist es durchaus wahrscheinlich, dass – betrachten wir der Einfachheit halber erst einmal ein Paar – im Lebensraum dieser Personen ähnliche Ambivalenzen gegeben sind.

Da klettern z. B. die Kinder im Garten an einem Baum herum. Als sie noch einen Ast höher klettern, springt der Vater, der das beobachtet, auf und will sie herunter holen. Die Mutter, die das ebenfalls beobachtet hat, greift ein und meint »Lass sie doch, ist doch schön, wenn sie so klettern und sich erproben können!« Darüber geraten die beiden, wie schon so oft, mit gegenseitigen Vorwürfen aneinander. Er

Was ist passiert? Beide Elternteile stecken in einem Appetenz-Aversions-Konflikt. Das Klettern der Kinder ist für sie ambivalent besetzt. Wenn beim Vater diese innere Ambivalenz nun kippt, nimmt die Mutter die »Gegenposition« ein, um ihre Ambivalenz (noch) zu halten – und aus einem innerseelischen Ambivalenzkonflikt wird ein zwischenmenschlicher. Gelöst kann dieser nur werden, wenn beide sich über ihre je eigene Ambivalenz bewusst werden und sich darüber verständigen.

Finden Sie, liebe Leser und Leserinnen, Analogien in ihrem Familien- und Berufsalltag? Dort, wo sich z. B. zwei Führungskräfte um den allzu toleranten oder den zu wenig toleranten Umgang mit einem Mitarbeiter streiten?

ANZEIGE

Raoul Schindlers Modell der Rangdynamik

Schindlers Gruppenmodell geht nicht, wie die meisten anderen davon aus, dass sich eine Gruppe um ein gemeinsames Ziel findet – er dreht den Spieß herum und sagt: Eine Gruppe bildet sich zur Bekämpfung eines gemeinsamen Gegners! Der kann eine reale Person (der Bösewicht) oder eine Gruppe (die Blauen) oder eine Nation (der Erbfeind) sein, aber auch – und darum handelt es sich wohl bei den meisten Therapie-, Selbsterfahrungs-, Selbsthilfe- und Lerngruppen, ein Mangel oder Missstand. Für die Anonymen Alkoholiker ist der Alkohol der Feind, für die Weight Watchers die eigene Unmäßigkeit, für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines gruppendynamischen Trainings die mangelnde Sozialkompetenz.

Diese Grunddynamik zwischen der Idee einer Gruppe und ihrem Gegner findet ihre personellen Repräsentanten in der konkreten Gruppe; einzelne Personen werden manchmal die Idee oder das Ziel verkörpern und manchmal eher die gegnerischen Qualitäten darstellen. Schindler nennt die jeweiligen Repräsentanten des Gruppenziels die Alpha-Funktion (α), die des Gruppenegegners die Omega-Funktion (ω). In einer dynamischen Gruppe werden diese Funktionen immer wieder wechseln; wird hingegen die ω -Funktion an einer Person dauerhaft festgemacht, dann haben wir es mit einem Sündenbock zu tun; fixiert sich die α -Funktion, dann wird es autokratisch.

Neben diesen beiden Zentralfunktionen bilden sich laut Schindler noch Nebenfunktionen aus: die Gamma-Funktion (γ), die die unterstützende Anhängerschaft des α bilden, und eine, dem affektiven Geschehen etwas distanziert gegenüberstehende Beta-Funktion (β), in der sich idealerweise ein hilfreicher Gruppenleiter befinden sollte.



Abb. 4: Raoul Schindlers Modell der Rangdynamik

nisse zu ergründen suchen, die mit der ω -Haltung verbunden sind. Die Frage, wie wir bei unserem Tun dafür sorgen können, dass allen diesen Bedürfnissen Rechnung getragen wird, löst das sogenannte Sündenbockphänomen auf und führt zu einer differenzierteren Gruppenaktivität.

Vom Individuum zur Gesellschaft

Aus diesem kurzen Streifzug wird vielleicht deutlich, was das oben genannte »Geniale« an den Konzepten Lewins


ist. Da ist die Anleitung zur Selbsterkenntnis bei Entscheidungsprozessen – also etwas auf ganz individueller Ebene. Da sind die Konflikttypen, die vom intraindividuellen auf das Interpersonelle übertragbar sind – und auch für Paare gelten. Und da ist das Auflösen des Schwarz-Weiß, das helfen kann, sich von individuellen wie kollektiven Feindbildern zu verabschieden und Projektionen abzubauen. Schließlich ist da das Sowohlals-Auch, das eine zentrale Voraussetzung für eine Kultur der Demokratie ist, in der Mehrheiten und Minderheiten zusammenleben können. Das ist ein Anliegen, das Kurt Lewin in seinen letzten Lebensjahren zu einer Existenzialie geworden ist.

Kostprobe und Einladung

Dies war eine kleine Kostprobe davon, wie Lewins Konzepte heute noch bzw. wieder das Denken und Handeln bereichern können, indem sie neue Perspektiven eröffnen, manchmal auch, indem wir durch sie tiefer verstehen, was wir tun. Es gibt noch eine ganze Reihe von Begriffen, die mit ihm verbunden sind, und zu deren tieferem Verständnis Lewins Feldtheorie beitragen kann: Aktionsforschung, Anspruchsniveau, aus dem Felde gehen, Aversion, Barriere, Change, Führungsstile, Gruppendynamik, Interdependenz, Kraftfeldanalyse, Organisationsentwicklung, (psychische) Sättigung (vgl. dazu ausführlich Antons/Stützle-Hebel, 2015).

Life is conflictuous

Abstract The authors plead, in face of Kurt Lewins 125th birthday, to recall some of his central concepts in their original intention. In Lewinian thinking, the term ambivalence leads to a deeper understanding of intra- as well as interpersonal and organizational conflicts. Different types of conflicts, dependent from different valences, are presented. A case study shows, how and with which steps a person can come from a paralyzed ambivalence to a clear decision. Lewins way of thinking also can help to decide what to do in a given force-field to reduce conflictuous tensions. The epistemological change from an Aristotelian to a Galileian paradigm of thinking is discussed in regard to societal behavior.

Keywords ambiguity tolerance, ambivalence, Aristotelian and Galileian thinking, decisions, types of conflict, field 

Literatur

- Antons, K. (2009). Die dunkle Seite von Gruppen. In C. Edding/K. Schattenhofer (Hrsg.), *Handbuch – Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis* (S. 324–357). Weinheim und Basel: Beltz.
- Antons, K./Stützle, M. (Hrsg.) (2015). *Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Lewin, K. (1931). Der Übergang von der aristotelischen zur galileischen Denkweise in Biologie und Psychologie. *Erkenntnis*, 1, 421–466. Separat erschienen: Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft 1971.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality. Selected papers*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1936). *Grundzüge der topologischen Psychologie*. Bern und Stuttgart: Huber 1969.
- Lewin, K. (1942). *Feldtheorie des Lernens*. In C.-F. Graumann (Hrsg.), *Kurt-Lewin-Werkausgabe*, Bd. 4, S. 157–185. Stuttgart: Klett-Cotta 1982.
- Lewin, K. (1943). Definition des »Feldes zu einer bestimmten Zeit«. In C.-F. Graumann (Hrsg.), *Kurt-Lewin-Werkausgabe*, Bd. S. 133–154. Stuttgart: Klett-Cotta 1982.
- Lewin, K. (1948). *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik*. Bad Nauheim: Christian-Verlag 1953.
- Lewin, K. (1951). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte theoretische Schriften*. Bern, Stuttgart: Huber, 1963.
- Lück, H. E. (2001). *Kurt Lewin. Eine Einführung in sein Werk*. Weinheim: Beltz.
- Marrow, A. J. (2002). *Kurt Lewin. Leben und Werk*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Rosenberg, M. B. (2004). *Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation*. Paderborn: Junfermann.

- Schindler, R. (1968). Dynamische Prozesse in der Gruppenpsychotherapie. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 2, 9–20.
- Schindler, R. (1969). Das Verhältnis von Soziometrie und Rangordnungsdynamik. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 3 (1), 31–37.

- Thomann, C. (2000): *Klärungshilfe. Konflikte im Beruf*. Reinbek: Rowohlt. ■

Die Autoren



Klaus Antons

Kehlhofstrasse 32
78266 Büsingen am Hochrhein
www.klausantons.de

Jahrgang 1942, Dr. phil. habil., Dipl. Psych., ist nach akademischer Tätigkeit und Leitung einer Bildungseinrichtung seit 1982 freiberuflicher Trainer für Gruppendynamik (DGGO). Außerdem ist er in Supervision (DGSv), Coaching, Persönlichkeitsentwicklung, Organisations- und Konfliktberatung sowie Psychotherapie tätig. Er ist Autor verschiedener Werke, vorwiegend zur Gruppendynamik.



Monika Stützle-Hebel

Eschenweg 11
D-85354 Freising
www.ios-muenchen.de

Dr. phil., ist Psychologin, Trainerin für Gruppendynamik und Gestalttherapeutin. Seit über 30 Jahren beschäftigt sie sich als Trainerin, Dozentin, Supervisorin, Coach und Beraterin mit Fragen der Gruppen- und Organisationsdynamik in den unterschiedlichsten Arbeitsfeldern. Nach acht Jahren als Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO) machte sie es sich zur Aufgabe, das geistige Erbe Kurt Lewins für heutige Fragestellungen fruchtbar zu machen.