

Monika Stützele-Hebel

Klaus Antons

**Einführung in  
die Praxis  
der Feldtheorie**

Carl-Auer



**Carl-Auer**





**Monika Stütze-Hebel • Klaus Antons**

# **Einführung in die Praxis der Feldtheorie**

**2017**

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Witten/Herdecke)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Berghem bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Reihengestaltung: Uwe Göbel  
Umschlag: Heiner Eiermann  
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach  
Printed in the Czech Republic  
Druck und Bindung: FINIDR, s.r.o.

Erste Auflage, 2017  
ISBN 978-3-8497-0201-4 (Printausgabe)  
ISBN 978-3-8497-8102-6 (ePUB)  
ISBN 978-3-8497-8089-0 (PDF)  
© 2017 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten  
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter  
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg  
Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)



# Inhalt

## Einleitung ... 8

### 1 Kurt im Straßencafé ... 13

Was ist der Lebensraum? ... 15

Der Zusammenhang von Bedürfnis, Valenz,  
Struktur und Lokomotion ... 17

### 2 Enttäuschung ... 19

Die Dynamik im Lebensraum ... 21

Sozial induzierte Bedürfnisse und Quasibedürfnisse ... 22

Barriere und Frustration ... 22

Umwegverhalten ... 24

### 3 Die Quasselstrippe fällt ein ... 25

Konfliktarten und Ambivalenz ... 26

Konflikt als Normalfall ... 28

Konfliktfolgen: Lähmung, Flucht oder Kreativität ... 28

Aus der Beratungspraxis: Ambivalenz lösen –

Entscheidungen treffen ... 30

### 4 Kurt mischt mit ... 34

Konfliktlösung durch kognitive Umstrukturierung ... 35

Zugehörigkeit ... 36

Interdependenz und Zugehörigkeit ... 36

Der Lebensraum Gruppe ... 37

Einfluss in Gruppen ... 38

Konformität ... 38

### 5 Das stille Wasser ... 40

Aristotelisches versus galileisches Denken ... 42

Aktionsforschung ... 43

- Minderheiten ... 44  
Die 13. Fee ... 46
- 6 Oh Schreck, meine Familie! ... 50**  
Mehrfachzugehörigkeit ... 52  
Überschneidungssituationen ... 53  
Konfliktmelange ... 54  
Der Handytest ... 55
- 7 Der aufmerksame Gatte ... 56**  
Die Energie, etwas zu behalten  
und etwas zu Ende zu bringen ... 57
- 8 Zwischen Kür und Pflicht ... 60**  
Veränderung und Kräftefeld ... 64  
Gradient der Feldkräfte ... 64  
Die Energie des Entschlusses ... 65  
Lohn und Strafe: Strafandrohung  
als Barriere ... 66  
Raum freier Bewegung ... 67  
Quasistationäres Gleichgewicht  
und Systemspannung ... 67
- 9 In der Zwangsjacke ... 69**  
Feedback ... 72  
Regression ... 73  
Psychische Sättigung und Übersättigung ... 74  
Ambiguitätstoleranz ... 74  
Konkurrenz aus feldtheoretischer Sicht ... 75  
Teammotivation ... 76  
Die psychologische Ökologie  
von Organisationsprozessen und die  
»Pfortnerpsychologie«: Lewins Kanaltheorie ... 76  
Veränderungswiderstand Machterhalt ... 77

- 10 So geht's nicht weiter! ... 79**  
Realitäts- und Irrealitätsschicht ... 81  
Das Veränderungsmodell von Lewin ... 82  
Der Vorsatz ... 84  
Die Wirksamkeit von gruppendynamischen  
Trainingsgruppen ... 84  
Vom Pfarrer zum Fahrer oder Wie man zu seinen  
eigentlichen Lebenszielen kommt ... 86
- 11 Raus aus dem Getümmel ... 89**  
Führung und soziales Klima ... 92  
Evaluationsmeetings und Prozessreflexion ... 94
- 12 Feierabend mit dem Sohn ... 96**  
Entwicklung und Lernen –  
Differenzierung des Lebensraumes ... 101  
Lebensraum von Gruppen und Teams ... 102  
Ist das Fußballfeld auch ein Feld? ... 103
- 13 Ein Jahr später ... 108**
- Anhang ... 110**  
Kurt Lewin: Eine biografische Annäherung ... 110
- Statt eines Tests: Ein Kreuzworträtsel ... 113**  
**Literatur ... 118**  
**Über die Autoren ... 126**



## Einleitung

»Es ist schon alles zu Lewin gesagt worden,  
nur noch nicht von uns.«

Frei nach Karl Valentin

Nach Popper (1934) müsste eine Theorie, die inzwischen fast ein Jahrhundert alt ist, mehrfach überholt sein.<sup>1</sup> Hat es da Sinn, eine solche in Erinnerung zu rufen?

Verschiedenes spricht dafür. Kurt Lewin, um dessen Feldtheorie es hier geht, wird einerseits als einer der wichtigsten Psychologen des 20. Jahrhunderts gepriesen und hochgelobt; viele Autoren beziehen sich auf ihn. Andererseits sind diese Bezugnahmen meist sehr oberflächlich. Standardmäßig und relativ unkritisch wird immer wieder auf drei Themenkomplexe Bezug genommen:

- auf die mit Lippitt und White gemachten Experimente über Gruppenklimata (und selbst das nicht zutreffend, weil sie meist als Führungsstileexperimente kolportiert werden)
- auf sein Dreiphasenmodell der Veränderung (Unfreezing – Moving – Freezing)
- auf das ursprünglich nicht von ihm stammende Bonmot, dass nichts praktischer sei als eine gute Theorie (vgl. Antons u. Stützle-Hebel 2015a, S. 13 ff.).

Steckt noch Spannung und Nährwert in diesen »ollen Kamellen«? Bei der Arbeit an dem Buch *Feldkräfte im Hier und Jetzt* und der Vorbereitung auf die gleichnamige Fachtagung der DGGO im Juni 2015 haben wir erfahren, wie lebendig und anregend die Entdeckungen dieses *unbekannten Bekannten* (Lück 2015) immer noch sind.

---

1 Kann auch eine Metatheorie wie die von Popper veralten?

Die Frische seines Entdeckergeistes hat uns inspiriert, nach dem Herausgeberband diesen Forscher, Praktiker und Theoretiker über die Einführungsreihe des Carl-Auer Verlages auch einer breiten Öffentlichkeit von Beratern und Beraterinnen, Therapeuten und Therapeutinnen, Führungskräften und Neugierigen zugänglich zu machen, denen Lewin bisher nicht oder nur wenig bekannt war. Uns hat es insbesondere eine Qualität Kurt Lewins angetan: seine wache Neugier, seine Fähigkeit, aus Alltagsgeschehen wissenschaftliche Fragestellungen abzuleiten und dann geniale Untersuchungsdesigns zu erfinden, die geeignet waren, im streng wissenschaftlichen Verständnis eines Karl Popper die Hypothesen zu überprüfen und die Theorie weiterzuentwickeln.

In dieser »Neugierologie« ist er einem Kybernetiker der ersten Generation verwandt, dem 2002 verstorbenen Heinz von Foerster (siehe Motto des 1. Kapitels). Auch Gianfranco Cecchin (1988) bezeichnet dieses in der bürgerlichen Vergangenheit eher unerwünschte Motiv der Neugier als eine Tugend, ja sogar Notwendigkeit systemischen Denkens und Handelns. Insofern passt Lewins Haltung bestens zu den späteren Anforderungen an Systemiker.

Die Alltagsnähe des lewinischen<sup>2</sup> Denkens hat uns inspiriert, als durchlaufende Rahmenerzählung die Geschichte von Kurt im Straßencafé zu erfinden und anhand dessen, was ihm widerfährt, das Wesen, die Begrifflichkeit und das dynamische Denken der Feldtheorie zu erläutern. Die Namen der beteiligten Personen haben wir dem »Lebensraum« Kurt Lewins und unserem eigenen entlehnt. Wer sich oder andere wiederfindet, wird wohl recht haben.

Warum ein Café? Kurt Lewin saß in seinen Berliner Jahren gerne mit seinen Studentinnen, Studenten, Kolleginnen und Kollegen diskutierend im Schwedischen Café, das gegenüber dem Psychologischen Institut am Schlossplatz lag (Mar-

---

2 Bei der Frage, ob »lewinsch«, »lewinisch« oder »lewinianisch« halten wir uns an Graumann (1991) und bezeichnen das Adjektiv zu »Lewin« mit »lewinisch«.

row 1977, S. 38). Die Gruppe, die sich dort traf, nannte sich die »Quasselstrippe« und »war eine Gruppe, der man sich jederzeit anschließen und in der man völlig frei reden konnte« (ebd.). Hier fand auch die überlieferte Situation mit dem Kellner statt, der sich nach dem Bezahlen nicht mehr an die Bestellungen erinnern konnte und damit Anlass zu den Untersuchungen von Zeigarnik und Ovsiankina gab (siehe Kap. 7). Auch in seinen Jahren in den USA scharte Lewin eine Gruppe um sich: den »Hot Air Club«.

Den für seine Feldtheorie zentralen Begriff des Lebensraumes (siehe Kap. 1) hat Lewin immer wieder grafisch als Jordan-Kurve dargestellt, freundschaftlich-spöttisch von seinen Schülerinnen als »baked potato« (Wright 2006, p. 300) oder »die Eier« (Marrow 1977, S. 49) bezeichnet. Lewin hat unterschiedliche Darstellungsformen verwendet, die seinem intuitiven Erfassen der Situation entsprangen. Um die teils sehr abstrakte Begrifflichkeit verständlich zu machen, haben wir in Anlehnung daran eine ihn nicht streng imitierende Form der Darstellung entwickelt. Die verschiedenen Situationen von Kurt im Straßencafé und im weiteren Tagesverlauf sind eher phänomenologisch als topologisch dargestellt.

Aus Lewins Werk geht hervor, dass es im Individuum und in jedem sozialen Gebilde – Gruppe, Organisation, Staat – ein Feld mit seinen Kräften gibt, deren Dynamik stets den von ihm formulierten Gesetzmäßigkeiten folgt. Entsprechend werden auch wir in unseren Beispielen die Feldtheorie auf verschiedene soziale Systeme anwenden (Soff u. Stützle-Hebel 2015, S. 85).

Bei der Arbeit an dem Buch, das Sie nun in Händen halten, ist uns nochmals deutlich geworden, wie schwer verständlich und nicht konsistent Lewins Texte manchmal sind. Das macht nachvollziehbar, weshalb er einerseits eine Faszination ausübt(e) und es andererseits so schwer ist und war, seine Feldtheorie zu rezipieren und weiterzuentwickeln.

Im Arbeitsprozess stellte sich ein Dreischritt heraus, dem jedes Kapitel im Prinzip folgt:

## Einleitung

- die fortlaufende Story eines halben Tages im Leben von Kurt, unserem Protagonisten (*in Kursivschrift*)
- unsere feldtheoretischen Kommentare und Interpretationen dazu (eingerrückt), die wir mit Lewins Brille *☞* versehen
- und dann ihre theoretische Untermauerung mit zahlreichen Zitaten aus Kurt Lewins Schriften, die wir der neuen deutschen Rechtschreibung angeglichen haben (in Normal-schrift).

Dabei greifen wir auch aktuelle Themen des Jahres 2016 auf: Dieselskandal, Flüchtlinge, Rückfall von Demokratien in autoritäre Führung.

Zwischendrin blenden wir Fallvignetten aus unserer Praxis ein (grau unterlegt). Sie verbinden diese Praxis mit Kurts Geschichte und der Theorie.



Abb. 1: Zeichnung von Karina Antons<sup>3</sup>

Unsere Rahmenerzählung führte uns das Prinzip von *Lola rennt* (Amann et al. 2013) *lebhaft vor Augen*. An jeder Stelle, an der wir eine Entscheidung darüber gefällt haben, wie es denn mit Kurt weitergehen soll, wurde klar: Wir könnten auch

---

<sup>3</sup> Aus einer kontinuierlichen Rückmeldung als Kommunikationslotsin zum Tagungsprozess der DGGO-Fachtagung »Feldkräfte« im Juni 2015.

eine ganz andere Geschichte erzählen. Wie die Geschichte längerfristig weitergehen könnte, finden Sie in Kapitel 13.

Sencha und Darjeeling waren der Treibstoff bei unseren häufigen zweitägigen Treffen, in denen wir zusammen getextet haben. Dass wir dabei dem armen Kurt an einem halben Tag seines Lebens einiges an Konflikten zugemutet haben – nun, daran ist er selbst schuld.

Wir danken Fritz Simon für sein begeistertes Ja zu dieser Publikation – sowie dem gesamten Carl-Auer-Team, speziell Ralf Holtzmann, Weronika Jakubowska und Uli Wetz für die gute Betreuung. Dank geht auch an Helmut Lück für kritisches Gegenlesen unserer Texte und Karina Antons für das Überlassen der lewinischen Brille. Heidi Ehrensperger, Ulla Graepel, Rita Milesi, Marina Schlosser, Enrico Troebst und Sonja Vidakovich haben unsere Kurt-Story auf ihre Plausibilität und Alltagstauglichkeit überprüft und uns eine Reihe guter Anregungen gegeben – danke!

*Monika Stützle-Hebel und Klaus Antons  
Freising und Überlingen, im Februar 2017*