

Kurt Lewin

Forschung über Minderheitenprobleme

(1946)

Kürzlich bat der Gemeinderat einer Stadt, der sich aus einer Reihe von Minderheitsgruppen zusammensetzt, um Rat. Sechs Monate lang hatte der Rat regelmäßig Vorträge wissenschaftlicher Experten über Minderheitenprobleme gehört, und als Ergebnis herrschte das Gefühl vor: Genug Wissenschaft; jetzt sagt uns, was wir tun sollen!

Solche Einstellungen sind wahrscheinlich umso weiter verbreitet, je schwieriger die Situation ist. Doch die Person, die ihren Anhaltspunkt aus der Erfahrung des Technikers herleitet, könnte vielleicht antworten: „Handeln ohne Kenntnis der Fakten und ohne Verständnis für das Wirken der Kräfte, die hinter den Tatsachen stehen, ist blind; je schwieriger das Problem ist, desto notwendiger ist die Forschung.“ Der Zweite Weltkrieg und besonders die Atombombe haben zur verbreiteten Erkenntnis beigetragen, dass die Naturwissenschaften die Sozialwissenschaften weit hinter sich gelassen haben. Viele Menschen sind in Schrecken versetzt worden. Es kann freilich auch nichts Gutes bei dem Versuch herauskommen, die Uhr zurückzustellen und die Naturwissenschaft bremsen zu wollen. Stattdessen sollten wir erkennen, dass es eine Frage des menschlichen Überlebens geworden ist, die Sozialwissenschaften in einer solchen Weise zu fördern, dass sie ebenso wirksam und erfolgreich werden wie Naturwissenschaften und Medizin.

Der Forschungsentwurf für ein vernünftiges soziales Management der lokalen, nationalen und bis zu einem gewissen Grade sogar der internationalen Angelegenheiten kann sehr von der Forschung in den Ingenieurwissenschaften übernommen werden: Das Handeln sollte auf der Kenntnis der tatsächlichen Situation und auf einer unbefangenen Einsicht in die Gesetze, die die Fakten beherrschen, gegründet werden. Wie bei den Ingenieurwissenschaften sollte das soziale Management der komplizierten Probleme der modernen Gesellschaft auf systematische, wissenschaftliche Experimente gestützt werden. Die wissenschaftlichen Gesetze, die auf diese Weise entdeckt werden, sagen in der Regel nicht die unvermeidbare Zukunft voraus, noch besitzen sie den Charakter von allgemeingültigen Handlungsregeln. Sie stellen vielmehr Prinzipien zur Verfügung, die uns erlauben, zu bestimmen, wie mit verschiedenen Situationen rational und erfolgreich umgegangen werden kann.

GESTALT THEORY

© 2009 (ISSN 0170-057 X)

Vol. 31, No.3/4, 463-472

Um das praktische Problem anzugehen, das sich in einer Situation zeigt, muss der Techniker häufig die Fakten und Schlussfolgerungen zusammenführen, von denen der Wissenschaftler gewohnt ist, sie zu Analysezwecken in getrennten Zweigen der Physik und Chemie zu behandeln. In dem Maße, in dem sich die Sozialwissenschaften allmählich vom Beschreibungsstadium in Richtung auf experimentelle Verfahren bewegen sind sie ebenfalls gezwungen, die Tatsachen entsprechend ihrer gegenseitigen Abhängigkeit in den konkreten Situationen zu sehen und zu behandeln, anstatt als getrennte Themen der Psychologie, Soziologie, Anthropologie oder der Wirtschaftswissenschaften. Die Notwendigkeit, mit den verschiedenen Bereichen unserer eigenen Armee wirksam umzugehen – den feindlichen Gruppen genauso wie mit den Alliierten, mit militärischen ebenso wie mit zivilen in der ganzen Welt –, hat viel dazu beigetragen, diese Disziplinen hinsichtlich der Probleme in Produktion, Kommunikation, Organisation, Personalauswahl, Führungskräftebildung, Propaganda und psychologischer Kriegsführung zusammenzuführen.

Wirtschaftswissenschaftler, Psychologen und Anthropologen scheinen sich in zunehmendem Maße bewusst zu sein, dass die Zeit für eine realistische, praktische und wissenschaftliche Zusammenarbeit gekommen ist. Regierungsstudien über Kampagnen zum Kauf von Anleihen haben den überlegenden Voraussagewert deutlich gemacht, den die Kombination von psychologischen und ökonomischen Methoden im Vergleich zu den ökonomischen allein besitzt. Die Marktforschung, die Messung der öffentlichen Meinung, die Untersuchungen über die psychologischen Faktoren, die den Erfolg der Landwirtschaftspolitik beeinflussen, die anthropologischen Studien über die Gemeindeneuordnung in schwachen ökonomischen Regionen und die Untersuchung der Faktoren, die Veränderungen bei Nahrungsgewohnheiten bestimmen, sind wichtige Bewegungen in dieser Richtung, obwohl sie nur Anfänge darstellen. Um ihre angemessene Funktion auszuüben, wird die amerikanische Diplomatie genauso wie der amerikanische Handel eine viel tiefere Einsicht in die Eigenart des Denkens und Handelns der Menschen in China, Niederländisch Ostindien und in den südamerikanischen Ländern gewinnen müssen.

Ein Problem, das nationale und internationale Grenzen überschreitet und das in der einen oder anderen Form bei den meisten erwähnten ökonomischen, politischen, kulturellen und organisatorischen Veröffentlichungen auftaucht, ist das sogenannte Minderheitenproblem.

Das Minderheitenproblem ist nicht nur ein Problem der Schwarzen. Selbst wenn wir die Bezeichnungen der verschiedenen ethnischen und religiösen Gruppen in den Vereinigten Staaten hinzunehmen würden, wie zum Beispiel die Armenier, Griechen, Italiener, Juden und Katholiken, hätten wir kaum das Feld ausreichend umschrieben. Genau genommen sollten wir Blinde und Schwerhörige, Kriegsversehrte und in gewisser Beziehung sogar Frauen und Kinder einbeziehen.

Jedoch ist wissenschaftlich gesehen das Minderheitenproblem ein Teil des Themas, das sich mit der Auswirkung des Gruppenstatus auf das Gruppenleben beschäftigt. So gesehen besitzt das Problem eine unmittelbare Beziehung zu den Statusunterschieden in jeder Organisation oder Gruppe und hängt mit den Fragen zusammen, auf die ein solides Management immer vorbereitet sein sollte.

Das Studium der Minderheitenprobleme ist keineswegs neu. Zunächst waren Wissenschaftler vor allem daran interessiert, die Wahrheit über Gleichheit oder Ungleichheit verschiedener Gruppen oder Rassen herauszufinden. Man ist dabei wohl von der Voraussetzung ausgegangen, dass die Vorurteile verschwinden würden und die Menschen sich gegenseitig in angemessener Weise behandeln würden, sobald die Wissenschaft objektiv und schlüssig nachgewiesen hätte, was für Übereinstimmungen oder Unterschiede zwischen den Gruppen existieren.

Die an Minderheitenproblemen interessierten Wissenschaftler untersuchten deshalb Fragen wie die, ob die Intelligenz von Schwarzen, Italienern, Griechen und amerikanischen Indianern mit der von amerikanischen Weißen zweiter und dritter Generation vergleichbar ist. Gibt es irgendwelche Unterschiede in den Fertigkeiten und Fähigkeiten? Worin besteht die Wirkung der Zweisprachigkeit auf die Kinder von Einwanderern verschiedener Herkunft? Welche körperlichen Unterschiede gibt es zwischen den Gruppen und wie beeinflusst das Leben in Amerika den körperlichen Zustand?

Von den meisten Experten in dem Gebiet scheint nach diesen Untersuchungen eine Schlussfolgerung anerkannt zu werden¹: Die Unterschiede, die heute in den Vereinigten Staaten zwischen der Fertigkeit, dem Wissen und dem Verhalten des durchschnittlichen Mitgliedes verschiedener ethnischer und religiöser Gruppen bestehen sind vor allem das Resultat der Tatsache, dass die Kinder einer jeden Gruppe in verschiedenen Umgebungen aufwachsen. Bestimmte Unterschiede des Temperaments können zum Teil vererbt sein. Wenn jedoch eine angemessene Erziehung und entsprechende Möglichkeiten gegeben sind, gibt es kein Anzeichen dafür, dass das Fähigkeitsniveau der einen Gruppe wesentlich niedriger als das einer anderen liegt. Mit Sicherheit ist das Ausmaß der Überschneidung von Fähigkeiten zwischen den Mitgliedern verschiedener Gruppen bedeutender als jeglicher Unterschied, den Gruppendurchschnitte zum Ausdruck bringen können.

Nehmen wir an, zukünftige Untersuchungen würden dieses Ergebnis bestätigen. Würde das die Minderheitenprobleme in den Vereinigten Staaten beseitigen? Wir können ganz sicher sagen, dass dies nicht der Fall wäre. Ein amerikanischer Soldat aus den Südstaaten könnte, während er in England stationiert ist, einen

¹ Arthur W. Kornhauser, „Should Negroes Have Equal Rights?“ *The American Magazine*, August 1945, p. 32.

schwarzen Soldaten mit einem weißen britischen Mädchen sehen. Er könnte alle Fakten kennen; er könnte fest an die amerikanische Demokratie glauben und empfinden, dass er „sich daran nicht stoßen sollte“. Trotz seines besseren Selbst kann er dennoch außer sich sein. Eine Untersuchung, die gerade an der Harvard Universität beendet wurde², hat die Wirkung der Erziehung auf das Vorurteil eingehender überprüft. Es zeigt sich, dass das Faktenwissen über Schwarze bei Hochschulabsolventen im Süden wie im Norden größer ist als bei Absolventen der höheren Schulen und der Mittelschulen. Dieses bessere Wissen über die Schwarzen übt jedoch einen relativ schwachen Effekt auf die Einstellungen ihnen gegenüber aus. Das Vorurteil scheint stärker von der sozialen Atmosphäre (dem Süden oder dem Norden), in der eine Person lebt, beeinflusst zu werden, als von ihrem Wissen.

Allmählich erkennen wir, dass die grundlegenden Probleme der Minderheitenfrage nicht in den objektiven Ähnlichkeiten oder Unähnlichkeiten von Gruppen liegen, sondern mit den Vorstellungen oder Stereotypen zu tun haben, die die Mitglieder einer Gruppe – zutreffend oder nicht – von anderen Gruppen haben. Gewiss bleibt das Problem der objektiven Merkmale der Gruppe wichtig, doch ist es nur eine der Fragen, die zur Vorhersage von Ereignissen oder für die Planung von Maßnahmen zu berücksichtigen sind.

Die eben erwähnten Beispiele zeigen, dass weder die Werte, die ein Individuum bewusst akzeptiert, noch die Tatsachen, die es kennt ausreichen, um sein Handeln zu bestimmen. Was beherrscht dann die Art des Sozialverhaltens? Die Antwort scheint in der folgenden Richtung zu liegen.

Ein Autofahrer, der sein Auto durch den Straßenverkehr steuert, wird in jedem Augenblick von der Position seines Wagens auf der Straße und der Objekte, die sich auf ihr bewegen, geleitet. Sieht er, dass er zu dicht am Straßenrand oder zu weit auf der Straßenmitte fährt, handelt er mehr oder weniger automatisch, um seine Position zu korrigieren. Ein Kind, das unerwartet auf die Straße läuft, veranlasst den Fahrer, kräftig auf die Bremse zu treten. Mit anderen Worten, das Handeln des Individuums wird von der Art und Weise, wie es seine eigene Position in seiner Umgebung empfindet und von der wahrgenommenen Eigenart der verschiedenen Teile seiner Umgebung bestimmt.

Unser soziales Handeln wird in ähnlicher Weise von unserer sozialen Wahrnehmung gelenkt. Wenn das Individuum eine andere Person oder Gruppe als gefährlich oder abstoßend wahrnimmt, wird es einen Drang verspüren, diese Person oder Gruppe zu meiden oder sich ablehnend zu verhalten. Erscheint eine Person oder Gruppe anziehend, wird das Individuum dazu neigen, sich sozial in ihre Richtung zu bewegen. Nur in dem Maße, wie unsere Werte oder

² Babette Samelson, „Does Education Diminish Prejudice?“ *The Journal of Social Issues*, 1, No. 3, 11.

unser Wissen unsere Wahrnehmung der sozialen Welt ändern, werden sie unser tägliches Handeln verändern.

Um das Verhalten von Minderheits- oder Mehrheitsangehörigen verstehen zu können müssen wir deshalb fragen, was ihre soziale Wahrnehmung bestimmt. Dies ist eine der Grundfragen für die zukünftige Forschung. Heute können wir nur Beispiele nennen.

Alfred J. Marrow und John R. P. French Jr., die mehrere Jahre in einer Textilfabrik mit Gruppenproblemen experimentiert haben, berichten folgende Geschichte³. In der Textilindustrie schien jeder der Meinung zu sein, Arbeiterinnen über 30 Jahre seien zu alt, um mit elektrischen Nähmaschinen umgehen zu können. Die Betriebsleitung wollte wissen, wie viel Geld durch die durchschnittliche Arbeitskraft, die infolge der fehlenden Arbeitskraft eingestellt werden musste, eingebüßt wurde. Es wurde eine Studie durchgeführt, die zeigte, dass in allen wesentlichen Aspekten der Fabrikarbeit wie unentschuldigtes Fehlen, Fluktuation, Produktionsquote und sogar Schulungsumfang, die Ergebnisse für die typische ältere Arbeiterin im Durchschnitt entweder gleich oder gar besser ausfielen als für die typische jüngere Arbeiterin.

Die logische Schlussfolgerung war somit, mehr ältere Arbeiterinnen einzustellen. Mit diesem Gedanken wandte sich der Betriebsleiter an die leitende Aufsicht einer Abteilung, in der es sieben Arbeiterinnen über 30 gab. Die Abteilungsleiterin lobte sie als alle gut oder ausgezeichnet und deutlich über dem Durchschnitt. Als nun der Betriebsleiter die Aufsichtsführende fragte, ob sie nicht gern ein paar mehr von diesen älteren Arbeiterinnen haben wolle, lehnte diese nachdrücklich ab, indem sie auf die „bekannte Tatsache“ hinwies, „dass alte Arbeiterinnen nicht so gut sind“.

Dies ist nur eins von zahlreichen Beispielen, das zeigt, was zunächst paradox erscheinen mag. Das Bild (Stereotyp), das sich ein Individuum über Mitglieder einer sozialen Gruppe macht braucht nur sehr wenig mit seiner wirklichen Erfahrung mit den Mitgliedern dieser Gruppe zu tun zu haben. In unserem Falle hatte die Aufsichtsführende nur gute Erfahrungen mit Arbeitern über 30 gehabt. Doch war ihr Stereotyp von dieser Gruppe eindeutig negativ.

Wir sollten also beachten, dass das Handeln in Bezug auf eine Gruppe (wie zum Beispiel das Einstellen von Arbeitskräften) nicht auf die vergangene oder gegenwärtige Erfahrung mit den Individuen gestützt wurde, die zu der Gruppe gehören. Stattdessen stützte sich das Handeln auf ein Stereotyp. Dieses Stereotyp war das gleiche wie das der Kolleginnen dieser Aufsichtsführenden, obwohl kein Stereotyp mit der Erfahrung übereinstimmte.

³ Alfred J. Marrow und John R. P. French, Jr., „Changing a Stereotype in Industry“, *The Journal of Social Issues*, 1, No. 3, 33.

Dieses Beispiel ist besonders eindrucksvoll, weil das Vorurteil (die unzutreffende Meinung) über die alten Arbeiterinnen für das Interesse der Aufsichtsführenden und das ihrer Kolleginnen in der Leitung ausgesprochen schädlich war, denn alle wünschten sich eine leistungsstarke Abteilung.

Man fragt sich, wie es möglich ist, dass sogar in der Industrie falsche Stereotype über Jahrzehnte hinweg beibehalten werden, obwohl sie für die Produktion durchweg nachteilig sind. Die Antwort ist wenigstens zum Teil in der besonderen Weise zu sehen, in der ein Stereotyp unsere Wahrnehmung beeinflusst.

Der neue Mitarbeiter wird während der ersten Wochen in der Fabrik eingeschätzt, und der Arbeitgeber macht sich ein bestimmtes Bild über seine Fähigkeiten und seinen Charakter. Hat sich das Stereotyp erst einmal gebildet, ist es meistens schwierig zu verändern, weil jedes Ereignis, das mit dem Stereotyp übereinstimmt als zusätzlicher Beweis dafür angesehen wird, dass die Vorstellung richtig ist und abweichende Beispiele werden als Ausnahmen angesehen. Ein ähnlich selektiver Effekt von Stereotypen kann in Bezug auf Gruppen beobachtet werden.

Stereotype sind nicht schlecht an sich. Tatsächlich könnte soziales Leben nicht vonstatten gehen, wenn nicht jedes Individuum einige Vorstellungen über andere Personen oder Gruppen haben würde. Für ein wirksames und gut organisiertes soziales Leben ist jedoch wichtig, dass sich das Stereotyp in Übereinstimmung mit der Wirklichkeit befindet. Es ist für die persönliche Anpassung und für ein gesundes Gruppenleben sehr wichtig, die Entwicklung von falschen Stereotypen, also so genannten Vorurteilen, zu verhindern und die Entwicklung von adäquaten Stereotypen zu ermöglichen.

Gegenwärtig wissen wir nicht sehr viel über die genaue Art des Vorgangs, durch den sich richtige oder falsche Stereotype herausbilden. Wir wissen aber, dass niemand mit Vorurteilen geboren wird. Die Emotionalität von vielen unserer Vorurteile verleiht ihnen eine Intensität, welche sie so erscheinen lässt als seien sie ganz natürlich oder vererbt. Tatsächlich erwirbt das Kind seine richtigen oder falschen Stereotype während es in die Kultur hineinwächst, die für die Gesellschaft von Kindern und Erwachsenen bestimmend ist.

Diese Kultur bestimmt zu einem hohen Grade die Faktoren, denen das aufwachsende Kind Beachtung schenkt und wie es Menschen und Ereignisse bewertet. Kürzlich erzählte ein Lehrer aus Philadelphia von einem weißen Kind, das seine Mutter fragte, ob es seinen Schulfreund Johnnie mit nach Hause bringen dürfe. Als seine Mutter sich erkundigte, ob Johnnie weiß oder farbig sei, antwortete ihr Sohn: „Ich weiß nicht, Mama, aber ich sehe morgen nach.“ Von einem älteren amerikanischen Jungen erwarten wir nicht, dass er gegenüber sozial wichtigen Eigenschaften so unaufmerksam ist, obwohl ähnliche Geschichten in Brasilien über Erwachsene erzählt werden. Es gibt dort viele Menschen, die die Haarfarbe ihrer Freunde nicht nennen können. Wären keine kulturellen Faktoren beteiligt,

würden die Gesetze der Wahrnehmung wahrscheinlich in gleicher Häufigkeit zur Beachtung der Hautfarbe führen. Farbige mit einer hellen Haut, die auf Farbige mit dunkler Haut herabsehen, sind sich wahrscheinlich im Vergleich zu weißen Menschen stärker des genauen Farbtons bewusst. Antisemiten können besser Juden auf der Grundlage ihrer Erscheinung herausfinden⁴.

Die Beobachtung an Erwachsenen in der Industrie hat ihre Parallele in genetischen Untersuchungen. Wir wissen zum Beispiel, dass das Ausmaß von Vorurteilen gegenüber Farbigen bei Schulkindern praktisch in keiner Beziehung zum Ausmaß an persönlicher Erfahrung mit Farbigen steht. Tatsachen, wie etwa, dass ein farbiger Junge ein bewunderter Fußballspieler ist, scheinen die Vorurteile der weißen Mitglieder seiner Schule nicht zu beeinflussen. In einer kleinen Stadt des Mittelwestens, die keine schwarzen Einwohner besaß, zeigten die Schulkinder trotzdem beträchtliche Vorurteile gegenüber dieser Gruppe⁵. Einige jüngere dieser Kinder wussten nicht, „was ein Neger ist“. Mit anderen Worten, sie besaßen kein Bild von Schwarzen, abgesehen von der Vorstellung, dass sie etwas Negatives seien. Erst später, wenn sich ein Stereotyp entwickelt, befindet sich das Kind in der Lage, für seine Abneigung Gründe anzugeben, nämlich, wenn der Schwarze zum Beispiel mit jemandem identifiziert wird, der „träge, künstlerisch und unzuverlässig“ ist. Wird es gefragt, wieso es weiß, dass Schwarze diese Eigenschaften aufweisen, sagt das Kind häufig: „Schau dich um“, obwohl es in seiner Stadt ohne Schwarze aufwächst.

Die Tatsache, dass Begründungen, oder genauer gesagt, Rationalisierungen für Vorurteile sich gut entwickeln können, nachdem sich die affektive Einstellung gebildet hat erklärt, warum dieselbe Person in allen Vorurteilsbereichen häufig eine Vielzahl von sich widersprechenden Gründen angibt, ohne sich ihrer fehlenden Logik bewusst zu sein. Sie machen ferner verständlich, warum Vorurteile mit rationalen Mitteln so schwierig zu verändern sind.

Stereotype zeigen häufig einen extrem starken Widerstand gegenüber Veränderung. Die Erfahrung von Professor Allport mit einer Gruppe von Beamten führt ihn zu der Schlussfolgerung⁶, dass ein langer Prozess der emotionalen Entspannung notwendig sein kann, bevor eine Gruppe wenigstens Problemen, die ihr Vorurteil betreffen Gehör schenken. Auf der anderen Seite sind bestimmte Institutionen, die sich der Veteranen annehmen, sehr erfolgreich gewesen, ziemlich starke Vorurteile beim Unternehmensmanagement hinsichtlich der Verwendbarkeit von blinden Veteranen für bestimmte Arten von Arbeiten zu ändern.

⁴ Bernard Cramer, in Kürze erscheinende Untersuchung, geleitet von Professor Gordon Allport von der Harvard Universität.

⁵ Marian Radke, „Childrens Attitudes Toward Minority Groups“, unveröffentlichte Studie.

⁶ Gordon W. Allport, „Catharsis and the Reduction of Prejudice“, *The Journal of Social Issues*, I, No. 3, 3.

Die Erfahrung auf den Gebieten der Nahrungsgewohnheiten, des Alkoholismus, der Kriminalität und auf zahlreichen anderen Gebieten der Umerziehung zeigt, dass viele Stereotype und Abneigungen nicht so sehr in der Persönlichkeit des Individuums verankert sind, als vielmehr in den Kleingruppen, zu denen das Individuum gehört und welche seine Normen und Ideale bestimmen. Es mehren sich die Hinweise, dass es nur geringe Hoffnung gibt, das Stereotyp eines Individuums zu verändern, ohne seine Gruppennormen in Betracht zu ziehen. Glücklicherweise zeigt die Erfahrung auf dem Gebiet der Meisterschulung, der Kriminalität und des Alkoholismus, dass eine Änderung der Meinung und des Verhaltens einer Kleingruppe nicht notwendigerweise schwieriger ist als die Veränderung des Verhaltens eines Einzelnen. Tatsächlich beruht die Idee der Gruppentherapie, wie sie in der Psychiatrie angewandt wird, auf der Vorstellung, dass unter bestimmten Umständen eine Veränderung der Meinungen oder des Verhaltens von Gruppen bereitwilliger vollzogen wird als die betreffenden Veränderungen bei Individuen. Die Umerziehung durch Gruppen entwickelt sich auf zahlreichen Gebieten ziemlich rasch und wird viel dazu beitragen, uns einen tieferen Einblick in viele Faktoren des Gruppenlebens zu gewähren.

Abgesehen von dem Problem der Stereotype gibt es natürlich viele weitere Aspekte des Gruppenlebens, die beachtet werden müssen, wenn es um die Änderung von Gruppenbeziehungen geht. Man braucht kaum Wohnen, Gesundheit, persönliche Belange und alle Arten von ökonomischen und anderen Dingen zu erwähnen. In der Vergangenheit bestand Forschung zu diesen Fragen in der Regel in breiteren Umfragen; die verwendeten Konzepte waren vor allem abstrakte Kategorien aus Ökonomie und Recht. Sie bildeten ebenso die Grundlage für Wohnprojekte und für die Gesetzgebung wie für Good-will-Veranstaltungen.

Es gibt viele Anzeichen dafür, dass die gewöhnliche Form der Good-will-Versammlungen eine entschieden geringere Wirkung auf die wirklichen Gruppenbeziehungen ausübt, als die Sponsoren gewöhnlich annehmen. Oft verstärken sie nur das schlechte Gewissen, das sich aus der Diskrepanz zwischen dem ergibt, was als offizielle Philosophie akzeptiert ist, und dem, was im Alltagsleben praktiziert wird. Myrdal⁷ betont die Stärke der Spannung und die schwierige Position, die dieses schlechte Gewissen der Mehrheitsgruppe bereitet. Es sind plötzlich im ganzen Land zahllose Komitees entstanden: Bürgermeisterkomitees, Bürgerkomitees, Schulprogramme, Polizeischulung usw. Sie bezeugen alle die Dringlichkeit des Problems wie auch das Ausmaß des guten Willens im Land und die Bereitschaft zum Handeln. Einige Organisationen betonen vor allem den ökonomischen Aspekt, andere setzen ihre Hoffnung auf die Gesetzgebung. Es wird hier wie bei den anderen Problemen des Gruppenlebens

⁷ G. Myrdal, *American Dilemma; the Negro Problem and Modern Democracy* (New York: Harper and Brothers, 1944).

keine künstliche Konzentration auf einen Aspekt ausreichen. Welcher besondere Aspekt für die praktischen Zwecke am wichtigsten ist, wird von der Konstellation zu einem gegebenen Zeitpunkt abhängen und kann nur auf der Grundlage einer unvoreingenommenen Gesamtuntersuchung beurteilt werden.

Unglücklicherweise gibt es Anzeichen dafür, dass viele Komitees zu Minderheitenproblemen ihren Weg zum Handeln nicht klar sehen und dass Frustration zu einer gefährlichen Ernüchterung führen kann. Wir brauchen dringend ein besseres Verständnis dafür, was genau eine Schule, ein Bürgermeisterkomitee oder irgendeine andere besondere Organisation leisten kann, was sie nicht tun kann und wie ihre Funktion am wirksamsten ist. Wir brauchen ein realistisches Forschungsprogramm, um herauszufinden, welche Handlung unter welchen Bedingungen zu welchen Resultaten führt. Ein solches Programm müsste Umfragen als Hintergrund verwenden, doch würde es vor allem Experimente zur Veränderung und Messung der Wirkungen fordern. Es würde sowohl große wie kleine Einheiten einbeziehen müssen. Es würde zum Beispiel herausfinden müssen, unter welchen Umständen ein Klub, der für Schwarze offen ist, nur von Schwarzen besucht wird und wann er gemischt bleibt. Welchen Einfluss haben Anzahl, Führungsstil, soziale Atmosphäre und Zusammensetzung des Managements? Durch Untersuchungen wäre zum Beispiel herauszufinden, welche Maßnahmen bei Einbeziehung von Minderheitsmitgliedern die Gruppenspannung erhöhen und welche Maßnahmen sie vermindern. Mit anderen Worten, diese Forschung würde sich selbst mit dem wirklichen Funktionieren des Gruppenlebens befassen müssen, nicht zuletzt mit der inneren Struktur der verschiedenen Minderheiten.

Das Leben des Individuums einer Minderheitengruppe ist in der Regel sehr viel anders als es für den Außenstehenden erscheint. Weit davon entfernt eine geschlossene Einheit zu sein, ist eine Minderheit gewöhnlich in einzelne Parteien gespalten, die sich gegenseitig bekämpfen. Die interne Gruppenzwietracht ist wahrscheinlich umso unerbittlicher, je größer der Druck von außen ist. Minderheitengruppen werden nicht selten von solchen angeführt, die man als „Führer von der Peripherie“ bezeichnen könnte, das heißt von Mitgliedern der Minderheitengruppe, die ausreichend an Status und Macht gewonnen haben. Zum Unglück für die Minderheit werden diese Individuen infolge ihrer Position relativ leicht von der Mehrheit angenommen. Dies führt ziemlich wahrscheinlich dazu, dass auf der Seite der Minderheitenführer eine psychologische Einstellung entsteht, die sie auf ihre eigene Gruppe herabblicken lässt und die Philosophie der Mehrheit zu einem gewissen Ausmaß übernehmen lässt; dies führt dazu, dass diese Führer objektiv Feinde ihrer eigenen Gruppe werden.

Wie es scheint, liegt es durchaus nicht außerhalb der Reichweite der Gruppenforschung herauszufinden, ob und in welchem Grade Minderheitenprobleme durch Methoden gelöst werden können, die sich vor allem mit dem

Individuum beschäftigen, wie die Ermunterung zu Freundschaften und die Verminderung der Segregation, und in welchem Grade Methoden erforderlich sind, die sich mit den Gruppen als Gruppen befassen. Wir sollten unbedingt wissen, wie der Selbsthass minimiert werden kann, der unter den meisten Minderheitengruppen so dominiert und der eine der häufigsten Quellen für Unsicherheit und für schlechte Anpassung der Minderheitenmitglieder darstellt. Unter welchen Bedingungen und in welchem Ausmaß ist die Stärkung der Selbstachtung der Minderheitenmitglieder eine Voraussetzung für jede Verbesserung und wann kann dies nur das Ergebnis von verbesserten Lebensbedingungen und Gruppenbeziehungen sein?

Einer der wichtigsten praktischen Aspekte der Gruppenbeziehungen steht in enger Verbindung mit der Frage, die theoretisch allen Formen des Gruppenlebens zugrunde liegt: Welche Kräfte bestimmen das quasi-stationäre Gleichgewicht, in dem das Leben der Gruppe vor sich geht, sei die Gruppe eine Nation, eine Gemeinde oder ein Betrieb? Ein Problem, das mit der Frage verwandt ist, wie die Produktion in einer Fabrik auf Dauer erhöht werden kann, besteht darin, wie die Beziehungen zwischen den Gruppen ständig verbessert werden können. Wie kann man vermeiden, dass nur ein „Strohfeuer-Effekt“ erzeugt wird, der die Produktion für eine Weile zur Steigerung bringt, um dann wieder auf das vorhergehende oder sogar auf ein niedrigeres Niveau herabzusinken? Wie kann man eine soziale Situation so verändern, dass keine Gegenkräfte erzeugt werden, die so groß sind, dass sie den Erfolg vernichten? Auf nationaler wie internationaler Ebene müssen heutzutage solche Fragen in der Fabrik und in der Gemeinde behandelt werden, mit welcher praktischen Klugheit und Erfahrung wir sie auch immer angehen mögen. Die Personen, denen aufgrund ihrer Positionen die Aufgabe der sozialen Führung aufgetragen ist – und bis zu einem gewissen Grade befinden wir uns alle in dieser Situation – sind mit Ingenieuren zu vergleichen, die ohne den Vorteil der experimentellen physikalischen Wissenschaft eine komplizierte Maschine in Gang setzen und betreiben müssen. Das soziale Management sollte auf allen Ebenen sehr von einer experimentellen Sozialwissenschaft profitieren, die ein klares wissenschaftliches Verständnis von der Dynamik des sozialen Lebens vermittelt.

Quelle: Lewin, K. (1946): Research on minority problems. *The Technological Review*, 48 (3), 163 – 190.

Übersetzung: Katrin Gaiser