

**Zeitschrift:** Schweizer Ingenieur und Architekt  
**Band:** 104 (1986)  
**Heft:** 26

**Artikel:** Gruppe und Selbstentfaltung des Menschen: gruppensdynamische Überlegungen zur Förderung des Mitarbeiters im Arbeitsfeld  
**Autor:** Lattmann, Charles  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-76186>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 24.11.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Gruppe und Selbstentfaltung des Menschen

## Gruppendynamische Überlegungen zur Förderung des Mitarbeiters im Arbeitsfeld

Von Charles Lattmann, Rüslikon

Der von Abraham Maslow in seinem 1954 erschienenen Hauptwerk «Motivation and Personality» herausgearbeitete Vorgang der Selbstentfaltung des Menschen ist zu einem Leitwert für die betriebliche Menschenführung und geradezu zu einem Paradigma für die Arbeitsgestaltung geworden. Die Persönlichkeitsentwicklung wird in besonders hohem Masse von den zwischenmenschlichen Beziehungen geprägt. Diese erfahren ihre stärkste Ausprägung in den als «Gruppen» bezeichneten Sozialgebilden, die auf dem Wege der Selbstorganisation auch im Arbeitsfeld entstehen.

Im folgenden wird versucht, den Vorgang der Selbstentfaltung inhaltlich zu bestimmen, die Entstehung von Gruppen und die in ihnen ablaufenden Vorgänge zu erklären sowie deren Auswirkungen auf die Persönlichkeitsentwicklung des arbeitenden Menschen aufzuweisen.

### Selbstentfaltung des Menschen als grundlegender Präzisionsvorgang

Maslow kommt das Verdienst zu, den Vorgang der *Selbstverwirklichung* (Self-Actualization) oder *Selbstentfaltung* als eine grundlegende, nur dem Menschen eignende Erscheinung in seinem 1954 erschienenen Hauptwerk «Motivation and Personality» in ihrer vollen Tragweite aufgewiesen zu haben.

Er hat dadurch das ganze Denken der in den fünfziger Jahren zur Blüte gelangten humanistischen Psychologie, zu deren Gründern er gehörte, massgeblich beeinflusst. Von ihr wurde dieser Begriff sowohl in die Erziehung als auch in die wissenschaftlichen wie die praktischen Erörterungen über die Menschenführung in der Unternehmung hineingetragen. Dort erlangte er rasch die Bedeutung eines vorrangigen Zieles, das zum eigentlichen Paradigma der auf die Arbeitsgestaltung bezogenen Bemühungen wurde.

Maslow ist der Vorwurf der Unbestimmtheit, ja geradezu der Verschwommenheit dieses seines Kernbegriffs gemacht worden. In seinen späteren, in den sechziger Jahren erschienenen Werken hat er ihn aufgrund seiner Betrachtungen über «peak experiences» (Spitzenerlebnis) des Menschen zwar nicht eindeutig umschrieben, aber beispielhaft veranschaulicht. Folgt man dem Sinn seiner Überlegungen, so wird man den Gegenstand der Selbstentfaltung in jenen Lebensäusserungen des Menschen suchen, in denen er aufgrund seines Erlebnisses seiner selbst als einheitliches, unteilbares und eigenständig handelndes Individuum zu einem *Ichbewusstsein* gelangt. Sie sind

es, welche seine Eigenart am stärksten bestimmen und sein Menschentum ausmachen.

Der Mensch unterscheidet sich von allen anderen Lebewesen am deutlichsten darin, wie er in der Welt eingegliedert ist. Das Tier verfügt in seinen Instinkten über einen Kompass, dank dem es sich in seiner Umwelt in einer vorgegebenen Weise zurechtfindet. Dem Menschen ist dieser Kompass in weiten Bereichen seines Daseins verlogengegangen; *Instinktreduktion* prägt sein Wesen. Dies ist nicht so zu verstehen, dass er keine vererbten Merkmale aufweist. Seine Wahrnehmungsweise, seine Körperbewegungen, sogar sein Denken werden durch seine angeborene körperliche Ausstattung bestimmt. Hingegen ist sein Verhalten – bis auf wenige Instinktüberreste, die er von seinen tierischen Ahnen vermittelt erhielt – nicht festgelegt.

Dieser Instinktreduktion entspringt ein mit folgenden Merkmalen gekennzeichneter *Daseinsbezug* des Menschen:

1. Sein Verhalten folgt nicht einem vorgegebenen festen Programm, sondern erfährt eine Ausrichtung durch teils bewusste, teils unbewusst bleibende Absichten. Er ist das *international handelnde* Wesen, das sein Leben in diesem seinem Handeln selber ausfaltet.
2. Die geringe Bindung seines Verhaltens macht ihn zum weltoffenen Wesen, das aus seinen Erfahrungen zu *lernen* vermag.
3. An die Stelle der genetisch vererbten Programme des Tieres tritt für seine Zurechtfindung in der Welt seine *Denkfähigkeit*. Sie verhilft ihm zu einer gegenständlichen Erkenntnis des ihm Begegnenden, die ihm die

zwischen den von ihm wahrgenommenen Dingen bestehenden Beziehungen erschliesst.

4. Er hat in seiner *Sprache* ein Mittel entwickelt, durch das er nicht nur auf einer begrifflichen Ebene mit seinesgleichen zu kommunizieren vermag, sondern durch das ein den verlorenen biologischen Erbgang wettmachender *kultureller Erbgang* zustande kommt.
5. Er hebt sich von den ausserhalb seiner bestehenden Dingen ab und erscheint dadurch als das *reflexive, des Selbstbezuges fähige Wesen*, das nicht nur die Aussenwelt, sondern auch sich selber zum Gegenstand der Wahrnehmung und der gestaltenden Einwirkung zu machen vermag.
6. Er erlebt sich selber als Ursache seines Handelns und strebt deshalb nach *Selbstbestimmung*.
7. Diesem Erleben eines Ursache-Seins entspringt jenes der *Verantwortung* für das eigene Tun, aus dem die menschliche *Moral* hervorgeht. Dieser entspringt die beim Tier durch seine Instinkte bewirkte Regelung seiner Beziehungen zu den Artgenossen.
8. Seinem gestaltenden Bezug zu seiner Umwelt entspringt über die auf ihre Erkenntnis gerichtete Frage des «Warum» hinaus jene nach dem «Wozu»? Er wird dadurch zu dem nach *Sinnfindung* in der Welt und in seinem eigenen Dasein strebenden Wesen.

In diesen Merkmalen seines Daseinsbezugs ist das eigentlich Humane des Menschen zu erblicken. Vom Ausmass ihrer Ausfaltung hängt die von ihm erreichte Entwicklungsstufe ab. Sie stellen daher den Bereich dar, in welchem seine Selbstentfaltung zustande kommt.

### Bedeutung der Arbeit für die Selbstentfaltung des Menschen

An keinem Ort erlebt der Mensch seine selbstgetragene, intentionale Bewältigung seiner Lebenslage so unmittelbar wie in seiner *Arbeit*. Sie erscheint daher als das wichtigste Feld seiner Selbstentfaltung. Eine Reihe empirisch gewonnener Befunde macht denn auch sehr deutlich, dass von der Enge oder Weite des in der Arbeit entstehenden Daseinsbezugs die gesamte Entwicklung der Persönlichkeit massgeblich abhängt.

Die Rahmenbedingungen, welche die Arbeit für die persönliche Entwicklung setzt, sind nicht nur für die Ausfaltung

eines vollwertigen Lebens des Einzelnen ausschlaggebend, sondern sind auch für die ihn beschäftigende Unternehmung höchst erheblich. Die für die Verwirklichung des Menschentums des Arbeitenden erheblichen Voraussetzungen sind für die Erfüllung seiner Aufgaben von grundlegender Bedeutung. Von ihnen hängt ab, ob er jene Vollzüge zu erbringen vermag, zu denen eine Maschine nicht fähig ist. Die zunehmende Mechanisierung und die immer rascher aufeinanderfolgenden Neuerungen haben zumindest als Saldo die Wirkung, dass der Stellenwert der *geistigen Beweglichkeit* und der *Eigenständigkeit* der Mitarbeiter erhöht wurde. Die Leistungsfähigkeit der Unternehmung hängt immer stärker von den schöpferischen Fähigkeiten der in ihr tätigen Menschen ab. Diese sind aber Ausfluss jener seiner Merkmale, um die es bei der Selbstentfaltung geht.

### **Bedeutung des Zwischenmenschlichen für die Selbstentfaltung des Menschen**

Der Mensch ist ein soziales, d.h. auf *Umgang mit seinesgleichen* angelegtes Wesen. Länger als irgendein Tier ist er auf die Pflege und den Schutz durch Artgenossen angewiesen, und selbst als Erwachsener ist er nur als Glied einer menschlichen Gemeinschaft überlebensfähig. Nur in einer solchen können eine Reihe der Merkmale seines Daseinsbezugs zur Ausfaltung gelangen. Dies gilt insbesondere für seine Fähigkeit zu kommunizieren und für seine Teilhabe an der Kultur. Diese Grundanforderungen richten sich auch auf das menschliche Arbeitsfeld.

Im Arbeitsfeld sind die *zwischenmenschlichen Beziehungen* sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die Erfahrung zeigt, dass der Arbeitende dort, wo sie wegen der Isolation seines Arbeitsplatzes fehlen, in der Regel für Unzufriedenheit besonders anfällig ist. Ihre stärkste Ausformung erreichen die zwischenmenschlichen Beziehungen unter folgenden Voraussetzungen:

1. übereinstimmende Lage der Beteiligten, die bei ihnen *gleichgerichtete oder sich ergänzende Anliegen* hervorruft. Die gleichen Dinge sind für alle angenehm oder unangenehm;
2. eine Beziehung *räumlicher Nähe*, welche *Interaktionen* und Kommunikationen zwischen den Gruppenmitgliedern erlaubt;
3. eine *Dauer* dieser Beziehungen, die zur wechselseitigen Abstimmung aufeinander ausreicht;

4. die Möglichkeit zur Herstellung *unmittelbarer*, d.h. durch keine unüberbrückbaren Hindernisse verhinderter *Beziehungen* zwischen den Beteiligten;
5. eine beschränkte, nämlich rund 20 Personen nicht überschreitende *Zahl der Beteiligten*, welche zwischen ihnen allen abgelaufene Interaktionen ermöglicht. Es zeigt sich, dass die engsten Beziehungen nicht etwa bei den kleinsten - und konflikträchtigen - Gebilden (den Dyaden und Triaden) zustande kommen, sondern bei einem Kreis von 5 bis 9 Beteiligten.

Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, kommt es zwangsläufig zur Entstehung des die Menschen am engsten zusammenfassenden sozialen Gebildes, nämlich der *Kleingruppe*. Ihr Hauptmerkmal tritt in der amerikanischen Bezeichnung «*face-to-face group*» (Gruppe von Angesicht zu Angesicht) am deutlichsten in Erscheinung.

In der Unternehmung sind diese fünf Voraussetzungen sehr oft erfüllt, so dass eine Vielzahl von Gruppen entstehen, z.B. Bürogemeinschaften, kleine Abteilungen, Akkord- und Montagegruppen usw.

### **Würdigung der Gruppe in der Praxis**

Die Erscheinung der Gruppe wurde zuerst - schon in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts - von *Sumner, Gumpłowicz, Durkheim, Simmel* u.a. in das Gesichtsfeld der Soziologie hineingetragen. Die stärksten Antriebe zu ihrer theoretischen Erforschung gingen in den dreissiger Jahren dieses Jahrhunderts von den Arbeiten *Kurt Lewins* aus, der von einem psychologischen - nämlich gestalttheoretischen - Gesichtspunkt ausging. Aus seinen Untersuchungen zu den Minderheitenfragen wuchs die *Gruppendynamik* als ein neuer sozialwissenschaftlicher Forschungszweig hervor, in welchem soziologisches und psychologisches Gedankengut eine Verbindung eingingen. Die Bedeutung der Gruppe für Wirtschaftsbetriebe wurde von *Elton Mayo* erkannt und ging insbesondere aus den berühmten Hawthorne-Untersuchungen hervor, die in der Zeit zwischen 1924 und 1932 in einem Werk der Western Electric Co. durchgeführt wurden.

Der Umstand, dass im organisierten Gefüge der Unternehmung soziale Gebilde völlig ungeplant entstehen und weittragende Wirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter ausüben, wurde

zuerst als eine *Bedrohung* für den ungestörten Ablauf der zweckgerichteten betrieblichen Vollzüge wahrgenommen, und es fehlte nicht an Versuchen, das Zustandekommen solcher «informalen» Gruppen zu verhindern. In der Folge erkannte man, dass von ihnen auch fördernde Wirkungen ausgehen können. Insbesondere wurde ihre Bedeutung für die Bewältigung komplexer Probleme erkannt, welche der vielfältigen, Fachgrenzen überschreitenden Verflochtenheit der betrieblichen Abläufe entspringen. In der Gegenwart hat der Pendelschlag sogar den äussersten Gegenpol erreicht: In der Gruppe wird geradezu die *Idealform betrieblicher Leistungserstellung erblickt*, und in der Unternehmung werden möglichst viele Arbeits- und Projektgruppen gebildet. Die Fähigkeit des Mitarbeiters, sich darin einzugliedern - seine Teamtauglichkeit - wird als eines der wesentlichsten Kriterien zur Beurteilung seines Wertes für die Unternehmung betrachtet. In der weitestgehenden Weise wurde versucht, die schöpferischen Kräfte, die in Gruppen entstehen können, durch die in Norwegen von *Thorsrud* unter Hilfe von Tavistock-Forschern (vor allem *Emery* und *Herbst*) entwickelten *selbstgesteuerten Arbeitsgruppen auszuschöpfen*.

### **Die in Gruppen ablaufenden Vorgänge**

In Gruppen laufen Vorgänge ab, die für die Führung der Mitarbeiter von grösster Bedeutung sind. Die wichtigsten unter ihnen sind die folgenden:

#### **Interaktionen**

In ihnen entstehende *Interaktionen*, d.h. auf andere Menschen bezogene Verhaltensformen. Sie haben stets zugleich die Bedeutung von *Kommunikationen*, die in einer Wort- oder in der Körpersprache erfolgen können. Ferner gehen mit ihnen stets *Gefühle* einher. Einerseits der Zuwendung, andererseits der Ablehnung einher. *Homans* hat in einem berühmt gewordenen Gesetz festgestellt, dass die Gefühle und Interaktionen miteinander in Wechselbeziehungen stehen. Einerseits bestimmen die Gefühle die Interaktion: Sympathie führt zu deren Steigerung, Antipathie zu deren Beschränkung. Andererseits beeinflussen die Interaktionen die Gefühle. Mit ihrer Zunahme steigt auch die Sympathie. Die von Homans angenommene Steuerung der Interaktionen durch die Gefühle lässt sich durchwegs feststellen. Hingegen bewirkt eine Zunahme von Interaktionen nicht immer eine solche der Sympathie (man denke

etwa an die Beziehungen in einer zerütteten Ehe oder an die Einstellung eines Unterstellten gegen schikanösen oder sadistischen Vorgesetzten). Homans hat die Gültigkeit seines Gesetzes daher auf den Fall eingeschränkt, in welchem die Interaktionen freiwillig erfolgen. Es lässt sich aber folgende verallgemeinernde Feststellung des Einflusses von Interaktionen auf die Gefühle machen: Die Steigerung der Interaktionen bewirkt die Steigerung der an sie anknüpfenden Gefühle. Sind sie angenehm, so wird die Sympathie gefestigt; sind sie hingegen unangenehm, steigern sie die Antipathie.

### Gruppenziele

Die Übereinstimmung der Anliegen der Gruppenangehörigen lässt durch ihr Streben nach ihrer Verwirklichung übereinstimmende Ziele – *Gruppenziele* – entstehen. Diese werden nur selten eindeutig umschrieben. Meist bleiben sie eher unbestimmt und oft unbewusst. Sie bewirken dennoch eine übereinstimmende Ausrichtung des Verhaltens der Gruppenmitglieder, aus dessen Beobachtung die Gruppenziele erschlossen werden können.

### Gruppennormen

Die Gruppenmitglieder erwarten gegenseitig voneinander, dass sie sich im Einklang mit den Bestrebungen der Gruppe verhalten. Diese Erwartungen stellen die *Gruppennormen* dar, zu deren Durchsetzung gegenüber Abweichungen Sanktionen ergriffen werden.

### Meinungsbild

Die Übereinstimmung des Verhaltens setzt sich auf dem Wege von Verinnerlichungsvorgängen in eine solche der Gefühle und Werthaltungen um. Es entsteht so eine enge Bindung zwischen den Gruppenangehörigen. Sie nehmen ihre Zugehörigkeit zur Gruppe wahr, und es entsteht ein «*Wir-Gefühl*». Dies führt dazu, dass sich diese Gruppe von anderen Gruppen abhebt. Sie hat von sich selber ein *Meinungsbild* (das Auto-stereotyp). Dieses ist durchgehend positiv. Wenn sich abzulehnende Eigenschaften in der Wahrnehmung abzeichnen, werden sie in günstige umgedeutet (so wird etwa Geiz als Sparsamkeit gesehen).

Die Gruppe bildet ferner ihr Meinungsbild über andere Gruppen (Heterostereotypen). Dieses ist bejahend, wenn in ihr ein Kreis von Freunden oder Verbündeten gesehen wird oder wenn sie der eigenen Gruppe ähnlich erscheint; wird in ihr ein Kreis von Feinden gesehen oder erscheint sie an der eigenen Gruppe gemessen als sehr verschieden, so ist das Bild ablehnend.

Endlich wird andern Gruppen ein Meinungsbild über die eigene Gruppe zugeschrieben. In dieses projektive Auto-stereotyp schleichen sich leicht die verdrängten ungünstigen Eigenschaftswahrnehmungen ein. Überwertigkeitskomplexe (wie sie beispielsweise besonders häufig bei den Amerikanern immer in Erscheinung treten) schlagen sich in positiven Projektionen nieder. Minderwertigkeitskomplexe (die unmittelbar nach dem Krieg insbesondere bei den Deutschen bestanden) bewirken negative Projektionen.

### Rangordnung

In der Gruppe entsteht eine *Rangordnung*. Diese wurde zuerst von *Schjelderup-Ebbe* im Jahre 1922 bei Hühnern beobachtet. Er stellte fest, dass es auf jedem Hühnerhof ein Huhn gibt, das alle anderen hacken kann, ohne zurückgehakt zu werden, ein zweites, das nur vom ersten gehackt wird und seinerseits alle andern hackt, und schliesslich ein letztes, das von allen andern gehackt wird. Er prägte den Begriff der *Hackordnung* und bezeichnete das die erste Sprosse auf dieser Leiter einnehmende Tier als das Alpha-Glied, jenes der zweiten Sprosse als das Beta-Glied und jenes auf der tiefsten Sprosse als das Omega-Glied. Es zeigte sich, dass seine Entdeckung für alle in Gemeinschaften lebenden Tiere einschliesslich des Menschen Gültigkeit hat. In der menschlichen Gruppe wird die *Stellung in der Rangordnung* durch zwei Merkmale des Einzelnen bestimmt:

durch seine *Leistungstüchtigkeit* im Bereich der für die Gruppe erheblichen Betätigungen. In einer Verbrecherbande kann es die Ungehämtheit sein, mit welcher eine Waffe benützt wird, in einem Gesangsverein hingegen die Musikalität der Stimme.

Durch die Stärke seines Begehrens, sich bei andern durchzusetzen, d.h. durch das Ausprägungsmass seines *Machtbedürfnisses*. Je stärker dieses ist, um so mehr Aussichten hat der Betreffende, tatsächlich in eine beherrschende Stellung zu gelangen. Es gibt Menschen, die bedingungslos nach dem ersten Platz streben und keine andere Stellung annehmen. Verfügen sie auch über die erforderlichen Fähigkeiten, so ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass sie die Alpha-Stellung erlangen. In die Beta-Stellung gelangt meist ein Mensch, der zwar ein starkes, aber nicht unbedingtes Bedürfnis nach Macht hat. Wollte Cäsar (der Prototyp des Alpha-Menschen) «lieber auf dem Dorf der erste als in Rom der zweite sein», so zieht der Beta-Typus die Zweitstellung der Verbannung in die Provinz vor. In die Omega-Stellung

wird jener Mensch gedrängt, der wenig Selbstvertrauen hat und die Aggressionen seiner Kameraden über sich ergehen lässt, nur um der Gruppe angehören zu können.

### Rollen

Endlich bilden sich in der Gruppe *Rollen*. Diese bestehen in Erwartungen eines bestimmten, den Gruppenzwecken dienenden Verhaltens, die auf bestimmte Gruppenmitglieder ausgerichtet werden. So wie der Schauspieler auf der Bühne werden sie gezwungen, das ihnen zugewiesene Verhalten zu zeigen. Aufgrund der von ihnen zu erfüllenden Zwecke lassen sich dreierlei Rollen unterscheiden:

#### *Führung und Sachverständige*

Rollen, welche der *Erreichung der Gruppenziele* dienen. Die wichtigste unter ihnen ist jene des «informalen» – weil nicht von der Organisation bestimmten – *Führers*. Die Rollenzuweisung erfolgt durch die Gruppe und ist daher stets «informal». Dies ist auch dann der Fall, wenn der Vorgesetzte als der Gruppe zugehörig empfunden und ihm diese Rolle zuerkannt wird. Der Führer verfügt über einen grösseren Unabhängigkeitsbereich als die übrigen Gruppenmitglieder. Auch er ist aber keineswegs frei in der Wahl seiner Ziele und Vorgehensweisen. Sobald die Gruppe wahrnimmt, dass er sich nicht auf die Gruppenziele ausrichtet, geht er seiner Stellung verlustig. Eine weitere der Zielerreichung dienende Rolle ist jene des *Sachverständigen*.

#### *Regelung der Aussenbeziehungen*

Rollen, welche der Regelung der Aussenbeziehungen der Gruppe dienen, werden nicht immer vom Führer übernommen. Vielfach sucht er – z.B. den Vorgesetzten gegenüber – im Hintergrund zu bleiben. Es entsteht dann die Rolle des *Botschafters*. Eine weitere aussengerichtete Rolle ist jene des *Späthers*, die auch in der formalen Organisation der Unternehmung, z.B. in der Marktbeobachtung, auftritt.

#### *Erhaltung des Gruppenzusammenhaltes*

Rollen, welche der *Erhaltung des Gruppenzusammenhaltes* und dadurch mittelbar der Erreichung der Gruppenziele dienen:

- der *Friedensstifter*, der zu vermeiden trachtet, dass die Gruppe ein Mitglied infolge seiner Frustration verliert,
- der *Clown*, der durch seine Spässe Spannungssituationen bewältigen hilft,
- der *Sündenbock*, dem die Verantwortung für einen Fehlschlag der Grup-

pe aufgebürdet wird, wodurch ihr ein Misserfolgsereignis erspart wird, das ihr Weiterbestehen gefährden könnte. In diese Rolle können nicht nur Gruppenmitglieder, sondern auch Aussenstehende gedrängt werden. In Grossgruppen sind es meist Minderheiten. (War doch schon im Mittelalter in ganz Europa so?)

### Auswirkungen der Gruppenzugehörigkeit auf die Selbstentfaltung des Mitarbeiters

Die Betrachtung der in der Gruppe ablaufenden Vorgänge lässt ohne weiteres erkennen, dass ihre *Wirkungen auf die Selbstentfaltung ihrer Angehörigen nicht einheitlich sind. Folgende wirken sich fördernd aus:*

#### Sicherheit

Die Gruppe vermittelt ihren Mitgliedern aus ihrem Zusammenhalt ein sich im Wir-Gefühl äusserndes Befinden der *Sicherheit* und des *Aufgehobenseins*. Sie baut dadurch Ängste ab. Die Wahrnehmung des Gestütztseins erhöht die Bereitschaft zur Erkundung der Welt, zur Auseinandersetzung mit ihr, und sie steigert den Wagemut.

#### Interaktionen

Starke Entwicklungsanstösse können von den *Interaktionen* innerhalb der Gruppe ausgehen, allerdings unter der Voraussetzung, dass sie nicht unter Druck entstehen, sondern von echter Zusammenarbeit getragen sind. Dies gilt auch für jene mit einem geachteten Vorgesetzten. Diesen freisetzenden Kräften kommt insbesondere in Gruppen, die mit der Lösung von Problemen betraut sind, grosse Bedeutung zu. *Peter Hofstätter* hat drei Bedingungen aufgewiesen, die erfüllt sein müssen, damit dieser Zweck erreicht wird, nämlich:

##### Die Mitteilungsbedingung

Die Information, über welche ein Gruppenmitglied verfügt, gereichen der Gruppe nur dann zum Nutzen, wenn er sie ihr zur Verfügung stellt.

##### Die Annahmebedingung

Wenn abgegebene Informationen auf Ablehnung stossen, bewirkt dies eine Frustration des betreffenden Gruppenmitgliedes, das sich – zumindest innerlich – von der Gruppe zurückzieht. Ihre positive Aufnahme ist die Voraussetzung für seine Mitteilungsbereitschaft. Diesem Umstand wird besonders beim

Brainstorming Rechnung getragen, indem bei der Sammlung der Vorschläge für die Problemlösung jede Äusserung von Kritik verboten ist.

##### Die Unabhängigkeitsbedingung

Informationen nützen nur dann etwas, wenn sie nicht redundant sind. Dazu ist erforderlich, dass die Gespräche in einer Atmosphäre der völligen Freiheit stattfinden, was das Zurückstellen aller hierarchischen Unterschiede erheischt. Sodann ist der Informationsvorrat der Gruppe um so grösser, je heterogener die Erfahrungen ihrer Mitglieder sind.

Diesen drei Bedingungen ist noch eine vierte hinzuzufügen:

*Die interaktive Verknüpfung und Verarbeitung* der geäusserten Meinungen, aufgrund welcher integrierte Lösungen erarbeitet werden können.

Die Aufgabe des Leiters einer solchen Problemlösungsgruppe ist jene eines Moderators, der die Problemlösungen nicht selber erarbeitet, sondern die geäusserten Meinungen verknüpft und die Suche durch die Gruppe bewirkt, indem er das Gespräch zielgerichtet aufrechterhält und durch Zusammenfassung seiner Ergebnisse jeweils weiterführt.

#### Hemmnisse

Von einer Reihe gruppenspezifischer Vorgänge gehen aber stark *einengende Wirkungen* auf die Gruppenmitglieder aus:

##### Normen und Rollenzuweisungen

Die Mitgliedschaft in einer Gruppe setzt die Ausrichtung des Verhaltens auf ihre *Ziele* und die Befolgung ihrer *Normen* und *Rollenzuweisungen* voraus. So lange ein Mitarbeiter ihr angehören will, muss er sein Verhalten auf diese gruppenspezifischen Vorgänge abstimmen und ihnen zuwiderlaufende *eigene Strebungen zurückstellen*. Seine persönliche Motivation muss latent bleiben und gewissermassen in Klammern gesetzt werden. Wenn er in den Gruppenzielen werthaltige Ausrichtungen des eigenen Tuns wahrnimmt, wirken sie sich bei ihm als schöpferische, den Eigennutz überschreitende und seine Persönlichkeit bereichernde Kräfte aus. Widersprechen sie aber seiner inneren Einstellung, hemmen sie seine Selbstentfaltung.

##### Rangordnung

Die stärksten unterdrückenden Wirkungen auf die Persönlichkeit des Einzelnen gehen von der sich in der Gruppe bildenden *Rangordnung* aus. Hinter ihr steht der Machttrieb der ellbogenstarken Gruppenmitglieder, die

auf der Gruppenleiter aufsteigen wollen. Die tiefer eingestuft werden zurückgesetzt, und es wird ihnen ein den Erwartungen der Starken entsprechendes Wohlverhalten aufgezwungen. Bei diesen sozial Schwächeren handelt es sich keineswegs immer um faule und untüchtige Mitarbeiter. Vielfach sind es Leistungsgerichtete und Introvertierte, die nicht nach Macht streben, sondern ihre persönlichen Aufgaben möglichst gut erfüllen möchten. Es lässt sich insbesondere in Akkordgruppen beobachten, dass den persönlich Schwächeren gegenüber weniger Rücksichtnahme gezeigt wird und dass sie starkem Druck ausgesetzt sind. Dies unterbindet ihre Selbstentfaltung.

In besonders deutlicher Ausprägung treten die fördernden wie die hemmenden Auswirkungen, welche die Gruppe auf ihre Angehörigen ausübt, in den von *Thorsrud* in Norwegen entwickelten *selbstgesteuerten Arbeitsgruppen* in Erscheinung. Sein Grundanliegen war die Verwirklichung der *industriellen Demokratie*, die er von der wirtschaftlichen unterscheidet. Letztere besteht in der Berücksichtigung der Anliegen der Arbeitnehmer durch die Beeinflussung der Machtausübung durch die Willensträger der Unternehmung, jedoch ohne dass die Grundlagen ihrer Macht verändert werden. Die industrielle Demokratie hingegen besteht in der Beteiligung der Arbeitenden an dieser Macht. Der Erreichung dieses Ziels dienen folgende Massnahmen:

1. Die Bildung eines *ganzheitlichen Aufgabenzusammenhangs*, dessen Anforderungen die Leistungsfähigkeit des Einzelnen übersteigt und der daher auf die Gruppe als Ganzes übertragen wird.
2. Die Schaffung eines *autonomen Raums* für die Gruppe, innerhalb dessen sie ihre Arbeitsvollzüge selber plant, organisiert und vollzieht.
3. Dessen Umschreibung aufgrund der von der Arbeitsgruppe und der ihr übergeordneten Stelle gemeinsam vorgenommenen Festlegung von *Grenzbedingungen*, die in den wechselseitig zu erbringenden Leistungen bestehen, nämlich einerseits den Einbringungen durch die Unternehmung (ihrem Input) und andererseits der Ausbringung (dem Output) der Gruppe.
4. Die *Beschränkung der Lenkungsaufgaben* der übergeordneten Stellen auf die Überprüfung der Einhaltung der Grenzbedingungen, die sich nicht auf den autonomen Raum erstreckt. Dieser ist daher zugleich ein *vorgesetztenloser Raum*, innerhalb dessen den Mitarbeitern eine Eigen-

ständigkeit zusteht, an der alle unter ihnen beteiligt sind. In ihm verwirklicht sich nach der Meinung der Norweger die industrielle Demokratie.

Auffallend ist, dass die in solchen Arbeitsgruppen entstehenden *gruppendynamischen Vorgänge* von den Norwegern nicht beachtet wurden. Hingegen bot ein bei einer Bank durchgeführter Versuch, der vom norwegischen Arbeitsforschungsinstitut Thorsruds eingeleitet worden war und dessen Leitung dann einem Dissertanten des Verfassers – *Per Langseth* – übertragen wurde, Gelegenheit zur Untersuchung ihres Auftretens und ihrer Wirkungen. Die Erwartungen des Verfassers fanden eine volle Bestätigung, indem sich in der Arbeitsgruppe eine stark ausgeprägte Rangordnung mit Alpha-, Beta- und Omega-Stellungen abzeichnete, die deutliche Begünstigungen und Benachteiligungen nach sich zog. Obwohl eine Reihe von Massnahmen zur Förderung einer demokratischen Kultur in der Gruppe ergriffen wurden, die bis zur Durchführung einer eigentlichen Sensibilisierungsschulung reichten, gelang es nicht, die Unterschiedlichkeit der Machtverteilung wesentlich zu verringern. Es zeigte sich auch, dass die sich selber überlassene Gruppe ihren schwächeren Mitgliedern gegenüber durchgehend härter und rücksichtsloser ist als ein von menschlichem Verantwortungsgefühl geleiteter Vorgesetzter.

Neben dieser allerdings nicht zu unterschätzenden Schattenseite traten eine Reihe in hohem Masse fördernder Wirkungen der selbstgesteuerten Arbeitsgruppen auf ihre Angehörigen zutage.

Die intrinsische Arbeitszufriedenheit erhöhte sich deutlich. Vor allem stiegen die Vielseitigkeit und Selbständigkeit der Mitarbeiter gewaltig an. In der Norsk Hydro montierte eine solche Gruppe – die aus angelernten Arbeitskräften bestand – eine ganze Fabrikanlage selber. Vom Jahre 1972 an zeigten sich dann Rückschläge, und fast alle der vielversprechenden Versuche sind inzwischen eingestellt worden. Die Ursachen sind vielfältig. Sie wurzeln einerseits in der Vorgehensweise, bei welcher die unteren und mittleren Vorgesetzten zu wenig beteiligt wurden, andererseits in einer Gegensätzlichkeit der verfolgten Ziele. Für die Unternehmungen bestanden diese in der Anhebung der Produktivität (die durchwegs erreicht wurde), für die Gewerkschaften hingegen in der Verwirklichung der industriellen Demokratie.

## Schlussfolgerungen

Wenn dem Mitarbeiter ein Recht darauf zuerkannt wird, jene seiner Wesenszüge, die sein Menschentum ausmachen, zur vollen Ausfaltung zu bringen, ergibt sich im Hinblick auf den Stellenwert, welcher der beruflichen Tätigkeit zukommt, die Forderung an die Unternehmung, sein Arbeitsfeld so zu gestalten, dass diese Entwicklung in ihm stattfinden kann. Ihre Verwirklichung entspricht auch den Interessen der Unternehmung, da die für sie immer wichtigere Lern- und Umstellungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter davon abhängt. Im einzelnen umfasst diese Forderung folgendes:

1. Der Mitarbeiter soll an seinem Arbeitsplatz die Möglichkeit *intentionalen Handelns* haben. Dazu ist es erforderlich, dass er einen seinen Fähigkeiten entsprechenden *Eigenständigkeitsraum* erhält, der ihm nicht entzogen werden kann und in welchem er die volle Verantwortung trägt sowie Entscheidungen zu treffen hat.
2. Seine Aufgaben sollen so vielgestaltig sein, dass er *seine körperlichen Fertigkeiten und seine geistigen Fähigkeiten an ihnen zu entwickeln vermag*.
3. Ihnen müssen nicht nur senso-motorische Anforderungen, sondern auch solche an sein *Denken* entspringen.
4. In seinem Arbeitsfeld soll er auch seine Fähigkeit entwickeln können, mit andern Menschen zu *interagieren* und zu *kommunizieren*.
5. Er soll in seiner Arbeit dadurch zu einer *Sinnfindung* gelangen, so dass er ihren *Zweck* und ihre *Stellung im Leistungsgefüge der Unternehmung* zu erkennen vermag. Dazu ist es erforderlich, dass er deren *Organisation* durchschauen kann.

*Arbeitsgruppen* müssen so gestaltet werden, dass sie die Selbstentfaltung der ihnen angehörenden Mitarbeiter fördern und nicht unterdrücken. Hierfür ist folgendes vor Augen zu halten:

1. Aus den in ihnen ablaufenden *Interaktionen* gehen starke Anstöße zur Entwicklung der Mitarbeiter hervor, wenn sie alle an ihnen beteiligt werden. Dies wird am wirksamsten durch die Erfüllung der vier bei der Behandlung der Problemlösungsgruppen dargelegten Bedingungen der Mitteilungsbereitschaft, der An-

## Literatur

- [1] *Lattmann, Charles*: Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters, 1982, Bern/Stuttgart, Verlag Haupt, Hauptabschnitt 7 (Das Verhalten des Mitarbeiters in der gruppendynamisch bestimmten Handlungslage), S. 361–416
- [2] *Schjelderup-Ebbe, Th.*: Beiträge zur Soziologie des Haushuhns. Zeitschrift für Psychologie 1922
- [3] *Thorsrud, Einar, og Emery, Fred E.*: Mot en ny bedriftsorganisasjon. Eksperimenter i industrielt demokrati, fra samarbeidsprosjektet LO/NAF, Oslo 1969.

nahmebereitschaft, der Unabhängigkeit und der integrierenden Verknüpfung der vorgelegten Meinungen und Vorschläge erreicht.

2. Die *Selbststeuerung* der Arbeitsgruppe erhöht die Lernbereitschaft, die Eigenständigkeit und die geistige Beweglichkeit ihrer Mitglieder.
3. Es darf aber nicht erwartet werden, dass sich in ihr ein wirklich *demokratisches Klima der Zusammenarbeit* von selbst herausbildet. Es ist vielmehr damit zu rechnen, dass der stets vorhandene Machttrieb des Menschen zu starken Ungleichheiten und zur Benachteiligung der weniger Herrschsüchtigen führt.
4. Die Sicherung allseitig fördernder Wirkungen der Gruppenarbeit – insbesondere jener in selbstgesteuerten Arbeitsgruppen – erheischt daher deren gezielte *Lenkung*. Der mit ihr Betraute hat dabei nicht die Rolle des die Arbeitsvollzüge bestimmenden Vorgesetzten zu übernehmen, sondern eines *Moderators*. Als solcher sollte er seine Zügel sehr locker halten und der Gruppe einen möglichst weiten Eigenständigkeitsraum gewähren. Es ist nicht erforderlich und nicht einmal erwünscht, dass er die ganze Zeit bei der Gruppe ist. Er kann daher mehrere Gruppen gleichzeitig betreuen. Die von ihm gegebenen Anstöße sollten darauf zielen, die Entwicklung einer von Verständnis, Toleranz und Hilfsbereitschaft geprägten Kultur zu fördern.

Adresse des Verfassers: Prof. Dr. Ch. Lattmann, Alte Landstrasse 101, 8803 Rüschlikon.

Nach einem Vortrag vom 7. April 1986 im Rahmen des Weiterbildungskurses 1986 der Fachgruppe der Ingenieure der Industrie FII des SIA.