

## INDUSTRIEPÄDAGOGIK UND GRUPPENPSYCHOLOGIE

Wie ist es möglich., das Arbeitserlebnis in der modernen Fabrik mit ihrer stereotypen Serienfertigung, ihren fest vorgeschriebenen Arbeitsgängen, der einseitigen Abhängigkeit des Arbeiters und dem mangelnden menschlichen Kontakt wieder mit Arbeitsfreude zu erfüllen? Wie ist es möglich, in die unpersönliche industrielle Arbeitsumwelt wieder seelische Faktoren guter mitmenschlicher Beziehungen hineinzutragen, wie sie die handwerkliche Arbeit im gemeinsamen Lebensraum von Familie und Werkstatt, in der Zusammenarbeit von Meistern und Gesellen und im Wechselverkehr mit Kunden hatte? Wie kann man der Industriearbeit wieder Möglichkeiten, der sozialen Selbstgestaltung geben, die dem Menschen als einem sozialen Wesen zukommt?

Die Lösung dieser Fragen ist eine der wichtigsten pädagogischen Aufgaben, die mit der Entwicklung der modernen Industrie entstanden sind. Diese Aufgaben gehören nicht zuletzt auch in den Bereich der gewerkschaftlichen Arbeit.

### *1. Moderne Ergebnisse der experimentellen Sozialpsychologie*

1. Die grundlegende Bedeutung der sozialpsychischen Bedingungen am Arbeitsplatz wurde durch die berühmten Hawthorne-Experimente von *Elton Mayo* und seinen Mitarbeitern dargelegt<sup>1)</sup>:

In diesen Experimenten, die sich über zwei Jahre hinzogen, wurde zunächst planmäßig nach den besten Arbeitsbedingungen gesucht. Eine Kontrollgruppe und eine Experimentiergruppe von mehreren Arbeiterinnen führten genau die gleiche Tätigkeit durch. Nach zweijährigem Experimentieren über verschiedene Pausensysteme usw. wurden in der Experimentiergruppe die Ausgangsbedingungen wieder hergestellt. Nun ergab sich die verblüffende Tatsache, daß auch bei diesen Ausgangsbedingungen die Experimentiergruppe wesentlich bessere Arbeitsleistungen als zu Beginn des Versuches zeigte, wohingegen die Kontrollgruppe in ihren Leistungen im wesentlichen gleichgeblieben war.

Das Ergebnis könnte zunächst so ausgelegt werden, als wäre es in der Psychologie überhaupt unmöglich, klare und eindeutige Gesetze aufzustellen. Eine nähere Untersuchung zeigt jedoch, daß die Leistungsbesserung der Experimentiergruppe durchaus ihre einleuchtenden Gründe hatte. Wenn auch die äußeren Arbeitsbedingungen nach zweijährigen Versuchen auf den Ausgangspunkt zurückgeführt wurden, so haben sich doch die inneren Arbeitsbedingungen der Arbeiterinnen ganz wesentlich verändert, und zwar die Einstellung der Arbeiterinnen zu ihrer Arbeit und die Einstellung einer jeden einzelnen Arbeiterin zu ihrer Gruppe. Dadurch, daß alle Arbeiterinnen über zwei Jahre eine gewisse Sonderstellung im Werk hatten, daß sie die ständig wechselnden Arbeitsbedingungen aufmerksam verfolgten, Vorschläge über eine bessere Arbeitsgestaltung und Verteilung der Pausen machen durften, wurde ihnen ihre sonst sehr eintönige Arbeit interessanter. In gegenseitigen Aussprachen über die Arbeitsbedingungen lernten sie sich persönlich viel näher kennen, sie wuchsen zu einer befreundeten Gruppe zusammen.

Als wesentliches Ergebnis der Hawthorne-Experimente ergibt sich, daß die innerseelischen und sozialpsychischen Bedingungen für den Arbeitserfolg ausschlaggebender sind als die rein äußere Gestaltung des Arbeitsablaufs und den Bedingungen am Arbeitsplatz.

<sup>1)</sup> Mayo, Elton: Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt 1950. Roethlisberger, F. J. und Dickson, W. I.: Management and the worker, Cambridge, Mass., 1939.

2. Wie ist es nun aber möglich, einen solchen guten Gruppeneist zu erzielen, der eine der Hauptvoraussetzungen erfolgreicher und freudiger Arbeit ist? Eine wesentliche Voraussetzung für die Formung einer Gruppe bildet die Haltung des Vorgesetzten. Das konnten *Lewin, Lippit* und *White*<sup>2)</sup>, in ihren Versuchen über die Wirkungen autoritärer, demokratischer und liberaler Führungsweisen zeigen.

In drei Jugendgruppen wurden Fastnachtmasken hergestellt. Die erste Gruppe wurde autoritär geführt: Die Form der Maske und der Weg der Herstellung waren vorbestimmt, die Arbeitsgruppen wurden durch den Leiter eingeteilt, und es wurde keine Aktivität außerhalb der vorgeschriebenen Ordnung geduldet. Die zweite Gruppe wurde demokratisch geleitet: Sowohl das Arbeitsziel als auch die Arbeitsausführung wurde unter Leitung des Gruppenführers gemeinsam besprochen, geplant und beschlossen. Die dritte Gruppe wurde liberal geführt: Es war jedem einzelnen freigestellt, was er tun und lassen wollte. Der Gruppenführer übte nur Aufsicht aus.

Die liberale Führung schnitt in diesen Versuchen am schlechtesten ab. Der Leistungserfolg blieb für die Dauer des Versuchs bei den autoritär und demokratisch geführten Gruppen ungefähr gleich, Unterschiede ergaben sich jedoch in der Arbeitsstimmung: die demokratische Gruppe war der autoritär geführten unendlich überlegen in der selbsttätigen Initiative, der Fülle der Gedanken, die entwickelt wurden, in dem Geist einer harmonischen, freudigen Zusammenarbeit und der gegenseitigen Anteilnahme und Hilfsbereitschaft. In der autoritär geführten Gruppe herrschten hingegen Gefühle starker Unterdrückung, Einengung der Initiative, Aggressivität, Aufsässigkeit, Intrigen und schließlich Ausbleiben von der Arbeit. Besonders hervorzuheben ist dabei, daß sich sogar Feindseligkeiten unter den Jungens selbst entwickelten.

Die vielfach wiederholten Versuche haben auch für das Betriebsleben große Bedeutung, weil sie zeigen, wie der größte Teil der durch zwischenmenschliche Spannung verursachten Verlustquellen des Betriebes überwunden werden können und wie wir auch im Großbetriebe zu einer freieren Entfaltung der Persönlichkeit kommen können.

3. Eine der besten Studien über die Möglichkeiten der Übertragung dieser Einsichten auf das Betriebsleben stammt von *Lester Coch* und *John R. P. French jr.*<sup>3)</sup>. Sie untersuchten die Möglichkeit der Überwindung von Widerständen der Belegschaft bei Betriebsumstellungen in der Konfektionsindustrie. In einem Betriebe wurde bei einer bevorstehenden Betriebsumstellung in verschiedener Weise vorgegangen:

Während in der Kontrollgruppe einfach wie gewöhnlich zu dem neuen Arbeitsgang übergegangen wurde, wurde in den Experimentiergruppen der Belegschaft eindrucksvoll die Notwendigkeit der bevorstehenden Betriebsumstellung erklärt. Es wurde gemeinsam mit der Gruppe besprochen, wie bei der Betriebsumstellung und der neuen Akkordberechnung vorzugehen sei. Es wurde ein Plan vorgelegt: 1. Durchführung einer genauen Bewegungsstudie; 2. Beseitigung aller unnötigen Bewegungen; 3. Einübung einiger Arbeiter in die neue Arbeitsweise; 4. Feststellung der Stückzeiten bei diesen eingeübten Arbeitern; 5. Erklärung der neuen Arbeiten an alle anderen Arbeiter; 6. Einübung aller Arbeiter in die neue Arbeitsweise, damit sie rasch zu hohen Akkordlöhnen kommen können.

Dieser Plan wurde durch die Gruppe geprüft, daraufhin wurden in der ersten Experimentiergruppe aus 13 Belegschaftsmitgliedern 3 Vertrauensarbeiter ausgewählt, sich in die neue Arbeit einzüben. Bereits in der ersten Experimentiergruppe zeigte sich, daß die Vertrauensarbeiter ein viel größeres Arbeitsinteresse entwickelten als die anderen. Sie sprachen von „unserer Arbeit“, „unserem Akkord“. Die zweite und dritte Experimentiergruppe bestand nur aus 8 und 7 Arbeitern. In ihr wurden nach gleicher Einleitung *alle Arbeiter gemeinsam* in das neue Verfahren eingeübt. Dabei zeigte sich

2) Lewin, K., Lippit, R., White, R.: Patterns of aggressive behavior in experimentally created „sozial climates“. *J. Soc. Psych.*, 10 (1939). Lippit, R.: Studies on experimentally created autocratic and democratic groups. *Univ. Iowa Stud.* 16 (1940) Nr. 3.

3) Coch, L. und French, P. R.: Overcoming resistance to change. *Human Relations*. Vol. I, Nr. 4.

der kleineren Gruppe wegen eine viel intimere Atmosphäre und entwickelte sich eine gesteigerte Produktivität in Vorschlägen für die beste Arbeitsdurchführung, die nach dem Bericht so groß war, daß der Stenograph kaum alle Vorschläge festhalten konnte.

Während in der Kontrollgruppe in einem typischen Mißtrauen gegenüber der Betriebsleitung nach der Umstellung die Stückzahl erheblich unter der bisherigen Arbeitsleistung blieb, so daß eine neue Zeitstudie durchgeführt werden mußte, die der Betriebsleitung recht gab, war bei der zweiten und dritten Experimentiergruppe bereits am vierten Tage die Ausgangsleistung voll erreicht und nach einem Monat eine durchschnittliche 17prozentige Leistungssteigerung erzielt. In der ersten Experimentiergruppe sehen wir nach einem anfänglichen Leistungsabfall in den ersten 14 Tagen einen guten Übungsfortschritt, der auf das Niveau der Ausgangsleistung zurückgeführt und in den nächsten 14 Tagen um weitere Prozentsätze gesteigert wird. Während es in der Kontrollgruppe zu vielen Beschwerden und feindlichen Haltungen und Angriffen gegenüber den Vorgesetzten kam, wurde in der Experimentiergruppe nur ein einziges Mal eine ähnliche Äußerung beobachtet; und in der zweiten und dritten Experimentiergruppe hat während der ganzen Versuchszeit stets ein vertrauensvolles und harmonisches Verhältnis zwischen Arbeitern und Vorarbeitern bestanden.

Man könnte diesen Versuchen nun vielleicht noch entgegenhalten, daß eine besondere Personenauswahl bei den Experimentiergruppen und der Kontrollgruppe vorgelegen hat. Aus diesem Grunde wurde das gleiche Experiment mit der anfänglichen Kontrollgruppe und einer neuen Vergleichsgruppe wiederholt. Die Ergebnisse zeigten, daß auch bei der Kontrollgruppe ganz eindeutig eine erhebliche Leistungssteigerung bei erneuter Betriebsumstellung vorhanden war.

Ganz abgesehen von der interessanten Behandlung des heiklen' Akkordproblems sind diese Versuche für die Betriebswelt so besonders wichtig, weil ja alles Betriebsleben aus ständiger Änderung und Umstellung besteht. Die Versuche legen dar, wie es möglich ist, die Arbeiter in viel stärkerem Maße an der Betriebsgestaltung teilnehmen zu lassen, als gemeinhin angenommen wird.

4. Man kann nun einwenden, daß aber die Planung stets von Einzelnen allein besser durchgeführt werde als von einer Gruppe, und daß außerdem Betriebsaussprachen und Konferenzen, wie sie hier gefordert würden, zu heillosen Rederei führen könnten. Das mag für eine gruppenpsychologisch ungeübte Belegschaft gelten, jedoch liegen neue Untersuchungen darüber vor, daß unter geeigneten Umständen das Gruppeuldenken sogar der Einzelplanung in vieler Hinsicht überlegen ist.

Interessante Experimente wurden zu diesem Problem im *Haus Schwalbach* mit der Methode der Übungsfertigung der neuen Refa-Ausbildung<sup>4)</sup> angestellt. Ein Kreis von Tagungsteilnehmern wurde in solche Gruppen aufgeteilt, die keine technisch-handwerkliche Vorbildung hatten, aber in Gruppendiskussionen und Gruppenarbeit geübt waren, und solche, die keine gruppenpsychologische Übung hatten, dafür aber über hervorragende technische und handwerkliche Kenntnisse verfügten. Den einzelnen Gruppen war die Aufgabe gestellt, sich selbst zu konstituieren, d. h. ihren Meister zu wählen, die Arbeitsdurchführung zu planen und die Arbeitsverteilung vorzunehmen. Es zeigte sich in wiederholten Experimenten, daß die gruppenpsychologisch geübten Gruppen auch den technisch-handwerklichen Spezialisten nach der Quantität der geleisteten Arbeit überlegen waren, was zum großen Teil auf die gezügeltere und konzentrierte Durchführung der Planungsgespräche zurückzuführen war<sup>5)</sup>. Interessant war, daß die Arbeitsstimmung der einzelnen Gruppen jeweils von der guten oder schlechten Gruppenkonstellation abhing.

In zahlreichen Versuchen auch im Rahmen der Refa-Ausbildungslehrgänge zeigte sich meist die Überlegenheit der Gruppenplanung gegenüber der Einzelplanung. Die Gruppenaussprache regt zur anschaulichen Vergegenwärtigung des Problems an; zu allen Vorschlägen werden rechtzeitig auch die mannigfachen Schwierigkeiten der praktischen Verwirklichung geltend gemacht, so daß ein Problem in sehr viel kürzerer Zeit allseitig erörtert werden kann und unzweckmäßige Wege rechtzeitig erkannt und abgebrochen werden.

4) Pechhold, E.: Die Übungsfertigung, in Werkstatt und Betrieb, 84. Jg., H. 1, 1951.

5) Scharmann, Th.: Die Gruppe als soziologisches und psychologisches Phänomen, Bericht auf dem 18. Kongreß der Dtsch. Ges. f. Psych., Marburg 1951.

## *II. Übertragung der sozialpsychologischen Einsichten in die industrielle Arbeitswelt.*

Die geschilderten Experimente, die zum großen Teil in industriellen Betrieben selbst angestellt wurden, können die Grundlage für eine Industripädagogik der Zukunft geben. Sie beweisen, daß es möglich ist, auch in die unpersönliche industrielle Arbeitswelt seelische Faktoren guter mitmenschlicher Beziehungen hineinzutragen, sofern man der kleinen Gruppe im Betrieb die Freiheit zu eigener Gestaltung des Arbeitsablaufs läßt wie Pausengestaltung, Zuteilung der Arbeitsplätze usw. Sie zeigen zweitens, daß es möglich ist, einen großen Teil der Arbeiter an Überlegungen und Planung der Arbeit teilhaben zu lassen. Sie beweisen drittens, daß ein Gruppendenken oft erfolgreicher ist als Einzelplanung, und zeigen letztlich, daß schöpferische Selbstentfaltung in der Gestaltung der sozialen Beziehungen auch in einem Großbetrieb möglich ist.

Die Anwendung der dargestellten Prinzipien würde bedeuten, daß nicht mehr starre Anweisungen vom grünen Tisch des Direktors den Instanzenweg nach unten gehen und ebenfalls die Informationen über das Betriebsgeschehen nicht nur diesen Instanzenweg nach oben laufen (wobei sie erfahrungsgemäß meist stark „gefiltert“ werden). Es würde bedeuten, daß alle Anordnungen über produktionstechnische Fragen möglichst in gemeinsamen Konferenzen zwischen dem Direktor und seinen Betriebsleitern, den Betriebsleitern und ihren Meistern und den Meistern mit ihren Arbeitern geplant würden. Es würde bedeuten, daß ebenso alle sozialen Fragen des Betriebes gemeinsam mit dem Betriebsrat in entsprechenden Sonderkommissionen behandelt und beschlossen würden. Der Vorteil eines solchen Vorgehens besteht darin, daß erstens alle sich ergebenden Schwierigkeiten in der Aussprache meist im voraus erkannt werden, zweitens, daß bei allen Beschlüssen die Belegschaftsmitglieder selbst das Gefühl einer produktiven Mitbeteiligung haben, drittens daß alle getroffenen Maßnahmen auch als eigene Entscheidungen empfunden werden. Das hat zur Folge, daß sich die meisten Mitarbeiter nun auch mit vollen Kräften dafür einsetzen, daß diese Maßnahmen zu einem durchschlagenden Erfolg führen.

Es ist natürlich nicht möglich, diese neuen Methoden der Betriebsführung von einem Tag zum anderen entgegen einer alten Tradition in die Betriebe einzuführen. Die Handhabung der neuen Form der Betriebsführung setzt eine hinreichende Übung in der Technik der Konferenz- und Diskussionsleitung bei allen Meistern, Betriebsräten und Betriebsleitern voraus; eine Voraussetzung, die heute jedoch nur selten angetroffen wird. Es ist Tatsache, daß Konferenzen und Aussprachen oft richtungslos zerfließen und in endlose Debatten ausarten, wenn sie nicht von klarer sachlicher Zielsetzung aus geleitet werden. Diskussions- und Konferenzleitung aber können gelernt und geübt werden.

Es gibt in Deutschland heute verschiedene Zentren, die sich — aufbauend auf Bestrebungen der Schulreformbewegung — um gruppenpädagogische Arbeit bemühen und dabei zugleich vorzügliche Anleitungen in der Technik der Diskussionsführung und Konferenzleitung geben: u. a. der Jugendhof *Vlotho*, der Kreis der Jugendarbeit um Max Moser in Stuttgart, das *Haus Schwalbach* im Taunus. Für die betrieblichen und industriellen Probleme scheint das Haus Schwalbach eine zunehmende Bedeutung zu gewinnen.

Das Haus Schwalbach sieht seine Hauptaufgabe als Heim für Volksbildung und Jugendpflege in der Fortbildung all derer, die verantwortlich in der Gruppenarbeit stehen. Diese Zielsetzung erstreckte sich zunächst auf die Jugendarbeit, die freie Bildungsarbeit, die Volkshochschulbestrebungen und die Gruppenarbeit der Frauen. Die Schwalbacher Versuche zur Diskussionspflege

zeitigten jedoch die Einsicht, daß die wichtigsten gruppenpädagogischen Aufgaben heutzutage im Betrieb gestellt sind. Diese Erkenntnis führte dazu, daß man die freie pädagogische Gruppenarbeit mit den neuzeitlichen betriebspsychologischen Ergebnissen zu koordinieren versuchte. Bezeichnend für die Arbeitsmethode in Haus Schwalbach ist die Koppelung von gruppenpädagogischen Maßnahmen auf der einen Seite und sozial- und betriebspsychologischen Experimenten auf der anderen Seite. Man will die Tagungsteilnehmer im Haus Schwalbach selbst während des ganzen Verlaufs der Tagung in eine reale Gruppensituation stellen und an ihnen zugleich die Methoden der Gruppenpädagogik und Gruppenpflege wie auch die Methoden der Gruppenpsychologie erproben. Dieses Vorgehen hat sich als sehr fruchtbar erwiesen und hat — wenn nicht mehr — so doch jedenfalls so viel erreicht, daß der einzelne Teilnehmer an der Tagung nicht „über“ die Gruppenpflege diskutiert, sondern diese unmittelbar als eigene Erfahrung an sich selbst kennenlernt.

In mehreren durchgeführten Tagungen wurde eine Klärung der Frage gesucht, inwieweit sich durch die Einschaltung gruppenpädagogischer und gruppenpsychologischer Maßnahmen das Betriebsklima verbessern läßt. Um diesen Fragenkomplex in einer möglichst umfassenden Weise zu behandeln, trafen sich bei den Tagungen neben den Vertretern der Methoden zur Rationalisierung und zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen im Rahmen des Betriebes eine Anzahl von Betriebspraktiken!, Verwaltungsfachleuten, Gewerkschaftsangehörigen und Vertretern von Hochschulen.

Auf einer dieser Tagungen traf sich ein repräsentativ ausgewählter Kreis von Mitarbeitern eines chemischen Großbetriebes, der alle Instanzen der Betriebshierarchie umfaßte, vom Direktor bis zum Arbeiter, Vertreter des Betriebsrates, Heimatvertriebene, Einheimische usw. Es wurden die bestehenden Gruppenbildungen, die Bekanntschaft der einzelnen Teilnehmer und der Gruppen miteinander, ferner die Gruppenspannungen (Alter / Jugend, Vorgesetzte / Untergebene usw.) festgestellt und daraufhin Möglichkeiten der Überwindung solcher Spannungen und einzelne Maßnahmen der sozialen Zuwendungen durchgesprochen. Jeder Teilnehmer der Tagung — gleichgültig ob Arbeiter oder Betriebsleiter — hatte das Gefühl, als Persönlichkeit geachtet zu sein und in wichtigen Angelegenheiten des Werkes und der täglichen Arbeit voll verantwortlich mitentscheiden zu können.<sup>6)</sup>

Auf der letzten Tagung wurde neben den Möglichkeiten der Erforschung der menschlichen Verhältnisse im Betriebe, insbesondere auf die Formen der Entstehung der Gruppenbildung, auf die einzelnen Maßnahmen der Gruppenpflege und die Auswirkungen der Gruppenbildungen auf das Betriebsleben eingegangen.

Es scheint, daß sich im Haus Schwalbach ein immer größerer Kreis von Persönlichkeiten zusammenfindet, der sich um die vordringlichen Aufgaben der Industripädagogik bemüht. Das Wesentliche der Arbeit in Schwalbach ist, daß dort nicht nur über eine Sache geredet wird, sondern daß zugleich jede Tagung ein lebendiges Beispiel für praktische Industripädagogik ist. Wenn es gelingt, zunächst auch nur in einigen Betrieben eine solche Zusammenarbeit aller Belegschaftsmitglieder mit der Betriebsleitung durchzuführen, wie sie auf den Tagungen von Haus Schwalbach, verwirklicht wird, so sind wir auf dem Wege zur Mitbestimmung einen wesentlichen Schritt weitergekommen.

6) Bornemann E.: Die Gruppe Im Betrieb, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft, 1952 (im Druck).