

Zeitschrift:	Schweizer Erziehungs-Rundschau : Organ für das öffentliche und private Bildungswesen der Schweiz = Revue suisse d'éducation : organe de l'enseignement et de l'éducation publics et privés en Suisse
Herausgeber:	Verband Schweizerischer Privatschulen
Band:	45 (1972-1973)
Heft:	3
Artikel:	Gruppenzufriedenheit und Gruppenleistung
Autor:	Fischer, Hardi
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-851816

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 28.01.2026

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

Le fédéralisme à l'épreuve

Les nouvelles dispositions constitutionnelles offrent l'exemple d'un fédéralisme coopératif: elles consacrent en effet la compétence conjointe de la Confédération et des cantons. Ce principe a été notamment souligné par le Conseiller fédéral H. P. Tschudi, Chef du Département de

l'Intérieur, lors d'une conférence de presse qu'il a donnée pour commenter les nouveaux articles constitutionnels, qui seront bien entendu soumis au vote populaire. Cette modification de la Constitution représente, selon le Conseiller fédéral, un acte d'impulsion indispensable pour la réforme de l'enseignement en Suisse.

D. C. f. Education en Europe

Gruppenzufriedenheit und Gruppenleistung

Hardi Fischer

In unserem menschlichen Dasein besteht eine ausgeprägte Tendenz, unser Verhalten so zu gestalten, daß die Zufriedenheit maximalisiert wird. Wir versuchen, möglichst viele Bedürfnisse mit einem einzigen Verhaltensakt zu befriedigen. Wenn wir die Wahl zwischen zwei oder mehreren Verhaltensweisen haben, wählen wir die, die eine größere Zahl von Bedürfnissen zu befriedigen vermag.

Menschliches Verhalten ist starken Schwankungen unterworfen, nicht nur weil sich die menschlichen Bedürfnisse verändern, sondern weil die Zufriedenheit, die Befriedigung, die Ziele ändern. Es gibt eine Unzahl von Arten, durch die Menschen ihre Bedürfnisse der Ernährung, der Soziabilität, des schöpferischen Tuns befriedigen. Diese Verschiedenheit hängt stark von der Kultur ab, in der wir leben. Aber auch die Individuen selbst bewerten eine derartige Verschiedenheit. Individuelle Entwicklungstendenzen sind dann vielfach die eigentlichen Ursachen dieser breiten Streuung dessen, was wir unter Zufriedenheit verstehen.

Zufriedenheit kann durch die Erfüllung individueller Wünsche oder durch die Erfüllung der in Gruppen normierten kollektiven Wünsche entstehen. In jedem Falle sind Hindernisse zu überbrücken, die manchmal Objekt, manchmal Subjekt sind. Da wir uns hier mit Kleingruppen beschäftigen, ist nur der Widerstand der Mitmenschen, wie er sich unseren eigenen Wünschen nach Zufriedenheit entgegenstellt, zu betrachten. Eine Gruppe, die eine Leistung

vollbringen soll, dürfte alles Interesse haben, jedem Mitglied ein möglichst großes Maß an individueller Zufriedenheit zu bieten, vorausgesetzt, daß dadurch die Leistung nicht absinkt. Im Gruppengeschehen handelt es sich also darum, zwischen den Bedürfnissen der Gruppe und den individuellen Bedürfnissen ein Gleichgewicht herzustellen, was nicht immer leicht zu bewerkstelligen ist. Das Gruppenmitglied etwa, das allzu sehr mit seinen eigenen Bedürfnissen beschäftigt ist, beeinflußt den Zusammenhalt und die Leistung der Gruppe. Doch wenn die Gruppenmitglieder umgekehrt ihre individuellen Bedürfnisse chronisch den Interessen der Gruppe oppfern, dann resultiert daraus ein sich selbst totlaufendes Verhalten der Gruppe im Sinne der Konformität, das eigenes Denken nicht mehr zuläßt.

Wenn wir unter der *Leistung* zunächst physikalisch eine auf die Zeiteinheit bezogene Arbeit verstehen, so haben wir in der psychologischen Uebersetzung unter der Leistung soviel wie Vollbringung einer Arbeit (das Lösen eines Problems zum Beispiel) in möglichst kurzer Zeit zu verstehen.

Die Fähigkeit einer Gruppe, ihre Leistungsziele zu erreichen, hängt von mehreren Faktoren ab, z. B. der Arbeitszufriedenheit oder Arbeitsmoral, des Arbeitsklimas, der Art der Führung, der gestellten Aufgabe, der individuellen Fähigkeiten, und der Kommunikationsstruktur.

Zunächst zur *Gruppenmoral*. Ist diese hoch, dann findet eine Art

Identifikation des Einzelnen mit der Gruppe statt. Die Gruppenmitglieder zeigen meist Optimismus über die Chance, ein gemeinsames Ziel zu erreichen, sie sind bereit, etwas von ihnen selbst in der Gruppe zu investieren, um so dem Gruppenziel näher zu kommen. Ist die Gruppenmoral tief, so sind die Gruppenmitglieder gekennzeichnet durch pessimistische, zynische, apathische Züge. Sie geben rasch das Ziel der Gruppe auf, sind oft aufgelegt, dem Galgenhumor zu frönen, um dadurch ihre Hostilität und destruktive Stimmung zu überdecken. Sie verweigern die Teilnahme an der Gruppenaktivität, sabotieren jede Anstrengung der Gruppe oder sind bemüht, die Gruppenziele zu verändern. Wenn sie mehreren Gruppen angehören, dann kanalisieren sie ihre Energien in jene mit höherer Moral, die größere potentielle Zufriedenheit versprechen.

Der *Zusammenhalt* einer Gruppe ist das Ergebnis der gegenseitigen Anziehung der Mitglieder. Aber der Zusammenhalt ist auch bestimmt durch die Bedeutung der Gruppenaktivität, die das Verhalten der einzelnen Mitglieder bestimmt. Manchmal wird der Zusammenhalt einer Gruppe mit ihrer Gruppenmoral verwechselt. Die Moral hat aber mit der gestellten Aufgabe etwas zu tun. Die Gruppenmoral ist gleichsam die Summe der Moral der einzelnen Mitglieder. Moral und Zusammenhalt einer Gruppe sind eng verknüpft. Eine hohe Moral stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl und umgekehrt. Ein ausgeprägtes Zusammengehörigkeitsgefühl produziert eine Bezogenheit auf die Aufgabe, woraus eine gute Gruppenmoral erwächst. Es hat sich gezeigt, daß die Gruppenleistung mit steigendem Zusammenhalt der Gruppe zunimmt, wenn Problemlösungen durch Diskussionen gefordert wurden. Allerdings stimmt dies alles nur bedingt, denn je nach dem äußeren Druck, der auf die Gruppe ausgeübt wird, verändert sich die Situation (Leistung, Zusammenhalt, Moral).

Das *Gruppenklima* ist der allgemeine psychologische oder emotio-

nale Status der Gruppe in einem bestimmten Augenblick. Wir sprechen von einer Atmosphäre oder von einem Klima, wenn in der Gruppe etwa allgemein Unentschiedenheit, Entmutigung oder Hostilität vorherrschen. Die Gruppenmitglieder zeigen dann Tendenz, sich im Sinne einer gemeinsamen sozialen Wahrnehmung zu verhalten, die eben durch ihre Atmosphäre, ihr Klima charakterisiert ist. Das Gruppenklima ist vorwiegend Funktion der Erwartungen der Gruppenmitglieder, wobei diese Erwartungen auf frühere Erfahrungen aufzubauen.

Diese guten oder schlechten Erfahrungen, die das Gruppenklima beeinflussen, sind ihrerseits vielfach Funktion der Art der *Führung* einer Gruppe. Diese kann autokratisch, demokratisch oder laisser-faire-ähnlich sein. Die Gruppendynamik wird geradezu überschwemmt von Untersuchungen aus diesem Bereich. Die einen stützen sich auf Beobachtungen in der Wirklichkeit, die anderen auf Laboratoriumsuntersuchungen. Schließlich können theoretische Modelle aufgestellt werden, die man mit den Beobachtungen konfrontiert

Tatsache ist, daß oft *Kommunikationsstrukturen* vorgegeben sind, die zu umgehen nicht gestattet wird, so etwa die Hierarchie-Kommunikation im Militär oder der Dienstweg im Betrieb. Ich möchte nun auf diese Zusammenhänge noch etwas näher eintreten.

Wir haben in Zürich die Wirkungen gewisser Kommunikationsstrukturen auf die Gruppenleistung nach Leavitt nachkontrolliert, und zwar mit 5 Versuchspersonen.

Jeder Versuchsperson wird eine Farbe zugeordnet. Jede Versuchsperson erhält eine entsprechend gefärbte Karte, auf der sich fünf von sechs möglichen Symbolen befinden. Aber auf jeder Karte fehlt ein anderes Symbol (bei fünf Versuchspersonen), so daß nur ein einziges Symbol allen Karten gemeinsam ist. Die Aufgabe für die Gruppe besteht darin, dieses gemeinsame Symbol zu finden.

Der Versuch wurde fünfzehnmal wiederholt. Die sechs verwendeten

Symbole wurden wie folgt gewählt:

In jedem der 15 Versuche wurde ein anderes gemeinsames Symbol fixiert.

Jede Versuchsperson darf mit jeder andern gemäß geöffneten Kommunikationskanälen nur schriftlich verkehren, indem sie Kärtchen der ihr zugeordneten Farbe benutzt, auf die sie ihre Nachrichten weitergeben kann. Sobald eine Versuchsperson die Lösung der Aufgabe kennt, darf sie diese weitergeben.

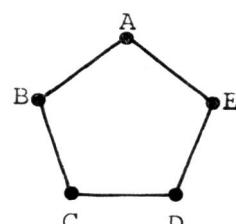
Die Minimalzahl von Kommunikationen für eine Struktur mit n Versuchspersonen beträgt 2 ($n-1$).

Wenn wir annehmen, daß die Arbeitsausführung, die Denkvorgänge, das Schreiben und Lesen für jede Versuchsperson gleich schnell ab-

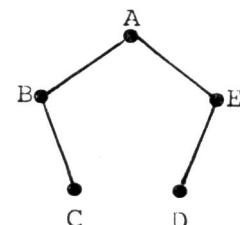
läufe, dann ist es möglich, die Minimalzeit für eine gegebene Struktur um eine Nachricht von der Ausstrahlung bis zum Empfang zu senden.

Von jeder Versuchsperson zur andern sind rohrähnliche, schief einzuschätzende Kanäle vorhanden, durch die die Nachrichtenzettel laufen können. Von jeder Versuchsperson zur benachbarten befindet sich eine kleine Öffnung in der Seitenwand, die auf der Ausgangsseite mit etwas Stoff zugedeckt wird. Im Ganzen bestehen so zwanzig einseitig benutzbare Kommunikationskanäle.

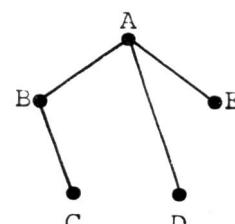
Leavitt benützte und untersuchte die Leistungsfähigkeit folgender Strukturen:



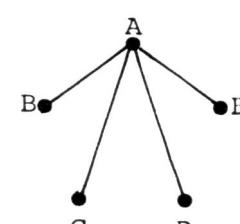
Kreisstruktur



Kettenstruktur



Hierarchie



Vorgesetztenstruktur

Leavitt standen folgende Wege der Analyse offen:

- Direkte Beobachtungen während des Versuchs;
- Analyse der übermittelten Nachrichten nach dem Versuch;
- Gespräche mit den Versuchspersonen nach dem Versuch.

Leavitt untersuchte zwanzig Gruppen zu je fünf Mann. Betrachtet man nur die Versuche, deren Ergebnisse richtig ausfielen und berechnet dann die Durchschnittswerte, so können verschiedene Parameter festgehalten werden.

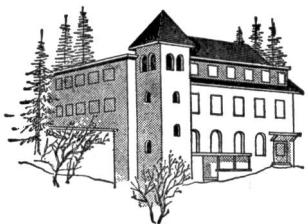
Was die *Zeiten* anbetrifft, so stellt sich heraus, daß sich anfänglich eine starke Abnahme der Zeitaufwände zeigt. Etwa mit dem sechsten Versuch ergibt sich eine gewisse Stabilität. Die Streuungen der Zeiten über fünfzehn Versuche ergaben folgendes Bild:

Kreisstruktur	50 bis 96 Sek.
Kettenstruktur	28 bis 220 Sek.
Hierarchie	24 bis 52 Sek.
Vorgesetztenstruktur	21 bis 46 Sek.

Signifikanz-Untersuchungen haben gezeigt, daß die Vorgesetztenstruktur sehr signifikant besser funktioniert

Wanderungen FERIEN Schulreisen

Arosa



Das ideale Jugendferienheim in Arosa eignet sich im Sommer wie im Winter für Schulferien, Schulreisen, Gruppenausflüge wie auch für Familien. Günstige Preise. Die sehr gut eingerichtete Jugendherberge bietet Unterkunft für 140 Personen im Massenlager (6–20er Zimmer), 7 Leiterzimmer mit Betten und fließendem Wasser, Duschgelegenheit.

Öffnungszeiten Dezember bis April und Juni bis September (evtl. Oktober).

Eine frühzeitige Voranmeldung ist unbedingt erforderlich.

Jugendherberge Arosa, 7050 Arosa
Telefon 081 31 13 97

Neues Berghotel und Restaurant Roseggletscher bei Pontresina

2000 Meter über Meer
Sommer- und Wintersaison
Einzigartige Alpenflora – unvergleichlich
schöne Wanderwege, ruhige Ferientage mitten
in der Alpenwelt (Gamsreservat).
Massenlager für Schulen und Vereine.

Telefon 082 6 64 45, Rosegtal
Zwischenzeit 082 3 34 41, Familie Testa

Sils-Maria Skilift ca. 1000 m Länge
Luftseilbahn Corvatsch
Luftseilbahn Furtschellas

Das herrliche Ferienziel im Winter für Schülerskilager.

Wir vermieten 40 bis 45 Schlafplätze in sehr gut geheizten Zimmern. Teilweise 4–5 Betten (3 Räume mit 8–9 Betten). Waschanlagen, Duschen, Aufenthaltsraum.

Nur Selbstverpflegung! Gute Kochmöglichkeit mit Kippkessel.

Anfragen sind zu richten an: Werner Mülli, Breitackerstr. 12, 8702 Zollikon, Telefon Geschäft 01 41 15 41, Privat 65 42 40.

Möchten Sie Ihren jungen Freunden das Erlebnis der herrlichen Gebirgswelt inmitten der Walliser Alpen schenken? Dann mieten Sie das Ferienlager

Ronalp Bürgen

Es ist sehr gut eingerichtet, mit 70 Betten in 8 Schlafräumen, moderne Waschanlagen mit Duschen usw. Es eignet sich sehr gut für Ferienlager, Landschulwochen usw. Einzigartiges Wander- und Tourengebiet.
Nähre Auskunft und Prospekte durch Telefon 028 5 16 80.
Der Verwalter B. Brigger

Wädenswiler Haus in Splügen

Die Primarschule Wädenswil vermietet ihr neu ausgebautes, modern eingerichtetes **Ferienhaus**. 44 Schlafplätze, dazu 3 Zimmer zu 2 Betten, 2 Aufenthalträume, Duschen und sonstige Nebenräume. Geeignet für Schulen (Klassenlager), Vereine, Jugendgruppen u. ä. **Pensionsverpflegung**.

Für **1972** sind noch folgende Termine frei: 1. 5.–10. 6., 19.–24. 6., 3.–15. 7., 7.–19. 8., ab 1. 10. – **Winter 1973:** 8.–13. 1., 5.–10. 3.

Anfragen und Anmeldungen an Kurt Haldimann, Eidmattstr. 11, 8820 Wädenswil, Telefon 01 75 34 01.

Berghaus Sulzfluh Partnun, St. Antönien 1770 m ü. M.

empfiehlt sich für Ferien und Schulausflüge. Ausgangspunkt zahlreicher herrlicher Touren und Wanderungen. Pensionspreis Fr. 19.—. Prospekte durch Eva Walser, z. Z. 7299 Seewis. Telefon 081 54 12 13, wenn keine Antwort 081 52 13 34.

Ski- und Touristenhaus Büschen

Fideriser Heuberge GR

Neu erbautes Haus für Ferien und Skilager,
max. 30 Personen.

Gut eingerichtet für Selbstverpfleger oder Vollpension, mäßige Preise besonders für Gruppen, bestens geeignet für Schulen, Vereine oder Familien. Wunderschönes Ski- und Wandergebiet, sehr schöne Alpenflora.

Auskunft: Anny Balmer, Telefon 081 54 21 85

Aquila

Bleniotal TI, 850 m ü. M.

Lagerdorf «Campo Don Bosco», 105 Plätze. Schöne Lage mit 10 000 Quadratmeter Spielfläche. Gut eingerichtete Küche, Dusche usw. Ideale Gegend für Wanderungen, Touren, Exkursionen.

Auskunft: Paul Lang, Stapferstraße 45, 5200 Brugg.

Warum nicht Pfarrer?

Theologie gehört zu den interessantesten und vielseitigsten Studien. Der Beruf des Pfarrers stellt hohe Anforderungen, gibt aber auch viel Freude und menschliche Kontakte. Der Weg dazu steht offen:

Die **Kirchlich-Theologische Schule Basel** beginnt für Inhaber eines Maturitätszeugnisses nicht-humanistischer Richtung, eines Primarlehrerdiploms oder eines gleichwertigen Ausweises ab **Herbst 1972** einen neuen Kurs.

Durch Studien an der Universität Basel und gleichzeitiges Nachholen der erforderlichen Sprachkenntnisse an der Kirchlich-Theologischen Schule wird nach drei Jahren das Propädeuticum erreicht. Danach folgen zwei bis drei Jahre Studien an einer beliebigen Universität. Gesamtstudiedauer: fünf bis sechs Jahre.

Der Besuch der Schule ist unentgeltlich. Stipendien (auch für Verheiratete) stehen zur Verfügung. Höchstalter: 32 Jahre.

Anmeldungen: bis 1. September 1972.

Jede nähere Auskunft gibt: Pfr. Dr. Max Wagner, Rektor der Kirchlich-Theologischen Schule Basel. Adresse bis Anfang Juni: Socinstraße 13, 4000 Basel (Tel. 061 25 85 32). Ab Anfang Juni: Leimenstraße 48, 4000 Basel, Telefon 061 22 17 18).

Voranzeige: Ein weiterer Kurs fängt im Herbst 1974 (evtl. schon Herbst 1973 an). – Außerdem beginnt im Herbst 1973 der nächste Kurs für Kandidatinnen und Kandidaten **ohne** Maturitätsausweis oder Lehrerpatent.

Kantonsschule Zürich Literargymnasium Zürichberg (Rämibühl)

Auf den 16. Okt. 1972 oder auf den 16. April 1973 sind am Literargymnasium Zürichberg (Rämibühl) folgende Lehrstellen zu besetzen.

1 Lehrstelle für Alte Sprachen

1 Lehrstelle für Deutsch

2 Lehrstellen für Englisch

1 Lehrstelle für Französisch

1 Lehrstelle für Mathematik

1 Lehrstelle für Zeichnen

(Alle Lehrstellen können mit einem andern Fach kombiniert werden).

Allfällige Bewerber sollten über Lehrerfahrung auf der Mittelschulstufe verfügen. Wahlvoraussetzung ist ein akademischer Studienabschluß und der Erwerb des zürcherischen Diploms für das höhere Lehramt oder eines gleichwertigen Ausweises.

Anmeldungen sind bis Montag, 31. Juli 1972, dem Rektorat des Literargymnasiums Zürichberg, Rämistraße 56, 8001 Zürich, das auch Auskunft über die beizulegenden Ausweise und über die Anstellungsbedingungen erteilt (Telefon 01 32 36 58), einzureichen.

Tibetersiedlung im Glarnerland

Wir suchen auf Oktober 1972 für neu einreisende Tibeterflüchtlinge

Betreuerin oder Betreuerehepaar

die Freude haben am Umgang mit andersartigen Menschen. Erforderlich sind fürsorgerische, pädagogische und haushälterische Kenntnisse, Führerschein und wenn möglich Beherrschung der englischen Sprache.

SCHWEIZERISCHES ROTES KREUZ

Taubenstraße 8, 3001 Bern

Nähtere Angaben über die Aufgaben erteilt der Sektor Hilfsaktionen, Telefon 031 22 14 74.

Primarschule Gurtnellen-Wyler

Wir suchen auf den Beginn des Schuljahres 1972/73, 21. August 1972

1 Lehrkraft für die Oberstufe

(5. und 6. Klasse)

Eine Wohnung steht zur Verfügung. Besoldung, Teuerungsausgleich, Familien- und Kinderzulagen richten sich nach kantonaler Verordnung.

Anmeldungen mit den üblichen Unterlagen sind zu richten an den Vizepräsidenten des Schulrates, Albin Imhof, 6482 Gurtnellen, Kanton Uri (Telefon 044 6 52 15).

Schulrat Gurtnellen

Wanderungen FERIEN Schulreisen

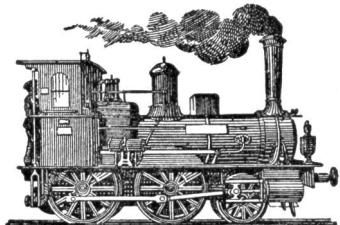
SONNEN- TERRASSE



1280 m ü.M. SESSELBAHN AB OBERDORF SO

Schönster Aussichtspunkt im Jura
Herrliche Spazier- und Wanderwege
Botanischer Juragarten – Große Spielwiesen
Hotel-Restaurant

In Oberdorf SO, dem Ausgangspunkt der Sesselbahn Weißenstein, ist die alte SMB-Dampflok Nr. 11 zur freien Besichtigung aufgestellt.



Wir beraten Sie
gerne und senden
Ihnen auf Ver-
langen Prospekte

Werbedienst BOW, Bucherstraße 1, 3400 Burgdorf
Telefon 034 231 51

Schulreise 1972 auf den Weißenstein

Wir organisieren gerne und gratis eine perfekte Schulreise



Eine Postkarte genügt oder Telefon 024 2 82 15
CIE CHEMIN DE FER YVERDON-STE-CROIX, 1400 Yverdon

MOLESON-VILLAGE im Greyerzerland

3 Luftseilbahnen
30 km markierte Wanderwege
300 km Panorama

Pauschalarrangement für Schulreisen
Centre touristique Gruyères-Moléson-Vudalla SA
1, place de la Gare, 1630 Bulle, tél. 029 2 95 10

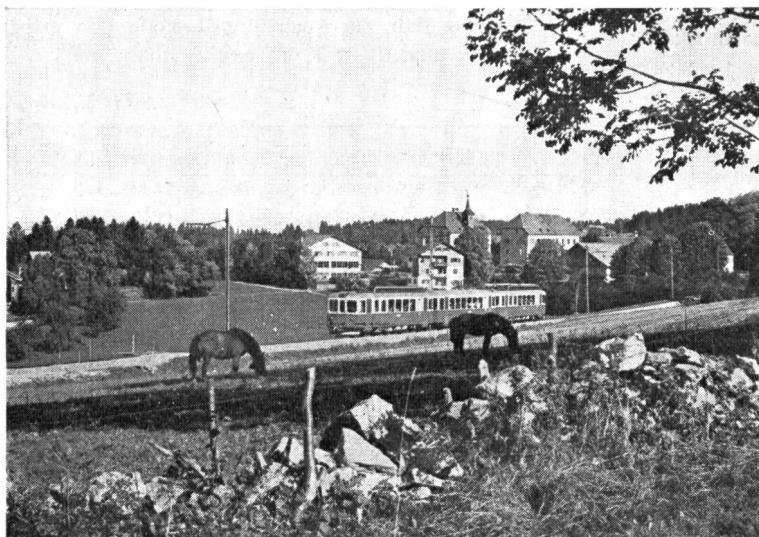
Taubenlochschlucht in Biel

Infolge Bauarbeiten der T 6 bleibt die Taubenloch-
schlucht in Biel auf unbestimmte Zeit geschlossen

Biel-Täuffelen-Ins-Bahn

Die Verbindung vom Jurafuß zum Murtengebiet
Extrazüge nach Übereinkunft

Auskunft am Bahnschalter oder durch die Betriebsleitung.
Telefon 032 86 11 10



Schulreise 1972

Auf Wanderwegen durch die Freiberge und an den Doubs

Die ausgedehnten Freiberge sind als charakteristischer Landesteil einmalig in der Schweiz. Die topographisch günstige Gestaltung der in 1000 m ü. M. gelegenen Hochebene wird immer mehr zum idealen Wandergebiet. Das Doubs-tal mit seinen Wiesen, Wäldern und Felspartien ist sehr romantisch. Diese prächtige Gegend eignet sich besonders gut für Schulausflüge mit Wanderstrecken.

Durch Einsendung des untenstehenden Coupons lassen wir Ihnen unverbindlich und kostenlos unsere neue Broschüre «Reise- und Wandervorschläge für Schulen 1972» sowie den Regionalfahrplan mit Wandertips zukommen.
Chemins de Fer du Jura, rue du Général Voirol 1, 2710 Tavannes (Telefon 032 91 27 45)

Ich ersuche um Zustellung der neuen Broschüre «Reise- und Wandervorschläge für Schulen 1972» sowie des Regionalfahrplans und sonstigen Prospekten.

Name

Vorname

Beruf

Postleitzahl

Ort

Strasse

W 6

als die Kreisstruktur, während die Kreisstruktur sich noch signifikant der Hierarchie überlegen zeigte.

Was die *Nachrichtenzahl* betrifft, deren Vermittlung zur Lösung der Aufgabe notwendig ist, zeigt sich dasselbe Bild. In den ersten Versuchen stellt man eine deutliche Abnahme fest, die sich wiederum vom etwa sechsten Versuch an stabilisiert. Die Kreisstruktur scheint mehr Übermittlungen zu erfordern als alle anderen.

Allen Personen wurde nach Beendigung der Versuche ein Fragebogen vorgelegt. Da die Versuchspersonen nicht über die bestehende Struktur unterrichtet wurden, hatten sie sich dazu zu äußern. Die Ergebnisse zeigten, daß wenige die richtige Struktur erkannten. Ferner wurden die Versuchspersonen befragt, in welchem Versuch sie sich am wohlsten fühlten. Es ergab sich folgende Reihenfolge: Kreisstruktur, Kettenstruktur, Hierarchie, Vorgesetztenstruktur. Die Kreisstruktur unterschied sich dabei signifikant von der unbeliebtesten Struktur, der Vorgesetztenstruktur.

Leavitt hat mit seinen Untersuchungen zusammenfassend folgendes nachgewiesen:

- Die Gruppenleistung (Schnelligkeit, Genauigkeit usw.), die Schnelligkeit der Strukturierung, die Anerkennung eines «Führers» sind direkte Funktionen der Zentralität des verwendeten Netzes, während die durchschnittliche Moral dazu umgekehrte Funktion ist.

- Die individuelle Lösungsschwierigkeit, die Anzahl der ausgestrahlten Nachrichten, die Wahrscheinlichkeit, die jeder hat, Führer zu sein, seine Moral, sind direkte Funktion der individuellen Zentralität.

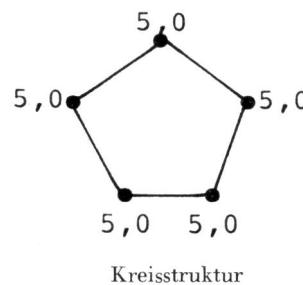
Wir experimentieren in Zürich mit der sogenannten Vollstruktur, einer Struktur, in der alle Kommunikationskanäle offen sind. Die Leistung war sehr schlecht, die Stimmung sehr gut, ganz im Gegensatz zur Vorgesetztenstruktur, in der die Leistung ausgezeichnet, die Stimmung aber schlecht war.

Die Tatsache, daß sich jene Personen, bei denen viele Informa-

nen dank vieler Kommunikationskanäle zusammenlaufen, gewissermaßen wohler fühlen, gibt dem Prinzip der Selbsttätigkeit aus der Pädagogik neuen Auftrieb. Meist sind die Personen, bei denen viele Informationen zusammenlaufen auch jene, die die Entscheidungen zu treffen haben. Dagegen führen Isolierungen zu Unzufriedenheit.

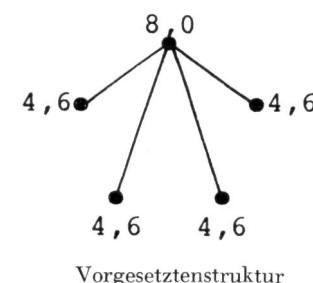
Das Modell von Bavalas bietet sich hier sehr gut an.

A. Bavalas untersuchte die Stellung des Individuums in der Gruppe



Kreisstruktur

wie folgt. Er bestimmte für alle beteiligten Personen der Gruppe einen «Zentralitätsindex», indem man für jedes Individuum die Distanz (die Anzahl der Kommunikationskanäle), die es von den andern Individuen auf dem kürzesten Wege trennt, berechnet. Die individuelle Zentralität wird berechnet, indem man die Quotienten zwischen der Totalanzahl und der individuellen Anzahl der notwendigen Kommunikationen bildet. Ziehen wir zur Illustration zwei Beispiele heran:

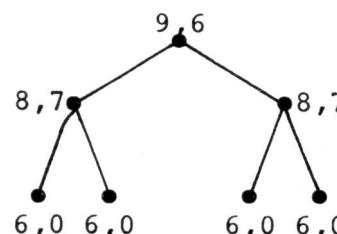


Vorgesetztenstruktur

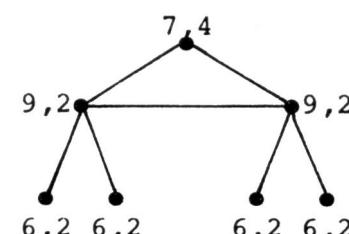
Die Grundidee von Bavalas ist immer so aufgebaut, daß das Individuum eine Nachricht abgibt. Je mehr Nachrichten es gewissermaßen auf kürzesten Wegen abgeben kann, um so größer der individuelle Zentralwert. Am deutlichsten wird dies in

den Vorgesetztenstrukturen. Die Leaderposition besitzt einen deutlich höheren Zentralwert als die «Untergebenen».

Als Vergleich seien die folgenden Strukturen nach Bavalas untersucht:



A



B

C

A sei jeweilen der oberste Chef oder Präsident, B das mittlere Kader und C die Untergebenen. Die bei jeder Position angegebene Zahl ist der von Bavalas vorgeschlagene Zentralitätsindex, den wir wahrscheinlich mit den Entscheidungs-Machtbefugnissen und mit der Zufriedenheit in Verbindung bringen dürfen. Die Zahlen selbst sollen nur als Verhältniszahlen verstanden werden.

Ist solchen hierarchisierten Gruppen eine Leistungsaufgabe gestellt, dann darf festgehalten werden, daß der Chef A an der Spitze eine Stellung einnimmt, die auf eine Zufriedenheit schließen läßt, die größer ist

als beim mittleren Kader B oder gar beim Untergebenen C, vorausgesetzt, daß das Mittlere Kader B nicht durch einen Kommunikationskanal verknüpft ist. In diesem Falle nämlich wird der oberste Leiter oder Präsident A gewissermaßen kurzgeschlossen, wobei er an Entscheidungsgewalt verliert.

Ob die mittleren Kader dabei zwei oder fünf Untergebene im Team haben, spielt im Rahmen dieser Größenordnung keine entscheidende Rolle.

Diese Untersuchungen, die als Beispiele aufzufassen sind, zeigen,

wie wichtig die Organisation eines Teams ist, wie wichtig die Rolle ist, die jedem Teilnehmer zugeordnet ist. Natürlich spielen die anfänglichen Informationsverteilungen für die gestellte Aufgabe (bei uns war sie für jeden idealisierend gleich) eine wichtige Rolle. Diese Informationsverteilung hängt ab von den Fähigkeiten, dem Organisationstalent, der Persönlichkeit des Betreffenden.

Diese allgemein beobachtete Ge-

genpoligkeit zwischen Leistung und Wohlbefinden in der Gruppe ist wie ein Problem der Operations Research. Welche Gruppenstruktur (Kommunikationsnetz) kann Leistung und Moral der Gruppe optimieren? Welches ist der Einfluß des Zeitfaktors, welches der Einfluß der Aufgabe selbst in diesen Gruppenrollen? Wir wissen es heute noch nicht und müssen deshalb weiterforschen.

Das wahre Wort — das täuschende Wort

(Fortsetzung)

Dr. Ruth Gilg-Ludwig

Es ist nun die Zone des Irrationalisten, die Fühlerzone daran besprochen zu werden, die Zone der Empfindung für Person, Gegenstand und Sachverhalt. Die Sprache drückt spontan Gefühle aus (höchste Gefahr, Leid und Glück wurden als Grenzfälle erwähnt). Jeder Sprecher ist auch ein Fühler. Sprache besitzen und beherrschen bedeutet Fühler betätigen wie Insekten, um Gefühle in Worte umsetzen zu können. Der tiefste Born der Empfindung gehört zur Sprache, zum Menschen, zur Menschlichkeit (nicht nur zur Tiefenpsychologie!). Die Sprache macht diesen tiefsten Born erst menschenwürdig.

Es gibt einzelne Wörter, die einen direkten Gegenwert zu extremen Empfindungen darstellen: Ach und Oh! aber im allgemeinen bedient, muß man sich der Kunst des Beschreibens befleißigen, um zu sagen, wie die Empfindung gewesen sei. Die Direktaussagen von Gefühlen durch die Sprache sind sehr beschränkt und indirekt wird der Weg der Beschreibung eingeschlagen, wobei syntaktisch und modal besondere Möglichkeiten vorhanden sind, Gefühlsmomente zu akzentuieren.

Auch die emotionale Zone der Sprache hat zu allen Zeiten ihre Feinde gehabt: Auch heute. Diese Feinde sind manchmal eingefleischte Aufklärer, manchmal verklemmte Romantiker!! Das ist angriffig gesagt, aber diese Leute bewältigen oder wollen ihre eigenen Emotionen nicht bewältigen, beziehungsweise sich auch kostbar damit machen.

Darum meinen sie, sei dieser kraftvollste Anteil der Sprache zu bekämpfen und zu verneinen.

Mit Sentimentalität hat diese Fühlerzone gar nichts zu tun. Worin aber das besonders Kraftvolle dieser Zone liegt, ist näher zu betrachten. Es sei erlaubt durch einen technischen Ausdruck etwas zu schockieren aber umso eindrücklicher zu machen, was gemeint ist. Die potentielle Energie der Sinne ist größer als die des Verstandes; die potentielle Energie der Sinne im Individuum, nicht in der Gemeinschaft, also nicht in irgendeinem establishment.

Herder und der deutsche Sturm und Drang haben diese potentielle Energie der Sinne den Ozean der Empfindungen genannt, oder das Ozeanische der Gefühle. Es scheint also richtig, diesen Energiespeicher der Sprache schweigende Bestandesaufnahme der eigenen Innenwelt zu nennen. Warum schweigende Bestandesaufnahme? weil es Takt und Anstand verlangen kann, allzu individuell gefärbte oder angriffige Empfindungen zu verschweigen, da sie auch nicht von Interesse für andere wären. Versuchen wir das Ozeanische und Kraftvolle an der Sprache noch anders auszudrücken. Gefühle von etwas besitzen Impulseigenschaften, sie treiben an, sie wollen etwas, sie geben Anstoß. Gefühle sind nicht, jedenfalls nicht diese, von denen hier die Rede sein soll, im Ungewissen verschwimmende Phantasiegebilde. Ein Gefühl, dessen Impuls (Energie) nicht erfaßt wird, das nicht zur Klarheit von Wort

und Selbstverständen vordringt, ist schwach und krank oder gestört in seiner normalen Funktion.

Die Impulseigenschaft wurde vorher potentielle Energie genannt, und sie gehört zu jeder Intelligenz von Rang.

Heutzutage macht sich die Psychologie und Psychiatrie mehr zu schaffen mit der Analyse von Gefühlen als die Spracherziehung. Wie oft wird gesagt, etwas sei romantisch, darum vorbei, und man wolle bei der Sache bleiben. Im Detail mag das seine Richtigkeit haben, aber oft ist dies das Resultat einer Verkrampfung. Man hat nicht gelernt, schweigend in sich Gefühle, – den Ozean – zu untersuchen auf das Sagenswerte. Vor einem Ereignis, Ding oder fremden Land keine Empfindungen zu haben, ist ein glattes Armutszeugnis oder eine Mangelerscheinung. Die Sprachimpulse, das sich selbst Begreifen in Worten, zu lehren, ist Anliegen von Elternhaus, Schule, Hochschule und eine Pflicht der Selbstdisziplin.

*

Die fünfte sogenannte Zone, Spiegelzone oder künstlerische geheißen, gleicht einem fünfflächigen Gebilde mit Spiegelflächen, wobei der Schliff jeder Fläche dem besonderen Zweck entspricht, der hier vorfolgt wurde. Die fünfte Zone besitzt vor allem die Eigenschaft, Bilder der vier andern aufzufangen, durch Spiegelungen Ganzheiten, Neuheiten, Generelles, womöglich Allgemeingültiges in Form und Wort, sprachlich auszudrücken.

Es wurde schon gesagt, daß dem einzelnen die Trennschärfe oft er mangelt, sich genau in den Zonen des Gesprochenen und Gehörten bewußt zu sein, sich in jedem Moment auszukennen. Man gleitet redend, ohne daß man es merkt, von der deskriptiven in die Fühlerzone, – und vielleicht noch weiter in die rhetorische. Dieses von einer in die andere Zone Gleiten ist das Unexakte an der Sprache. Es ist der Bereich, wo die Täuschungen stattfinden. Hört man oder horcht man in einem Bericht noch auf das Ereignis – und ist der Sprecher schon bei der Auslegung seiner Gefühle oder Auseilung