

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Spiegel
<b>Herausgeber:</b>	Guggenbühl und Huber
<b>Band:</b>	27 (1951-1952)
<b>Heft:</b>	12
<b>Artikel:</b>	Wie wir mehr leisten könnten : viele Menschen können nur in der Gruppe gut arbeiten
<b>Autor:</b>	Guggenbühl, Adolf
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-1071180">https://doi.org/10.5169/seals-1071180</a>

### 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

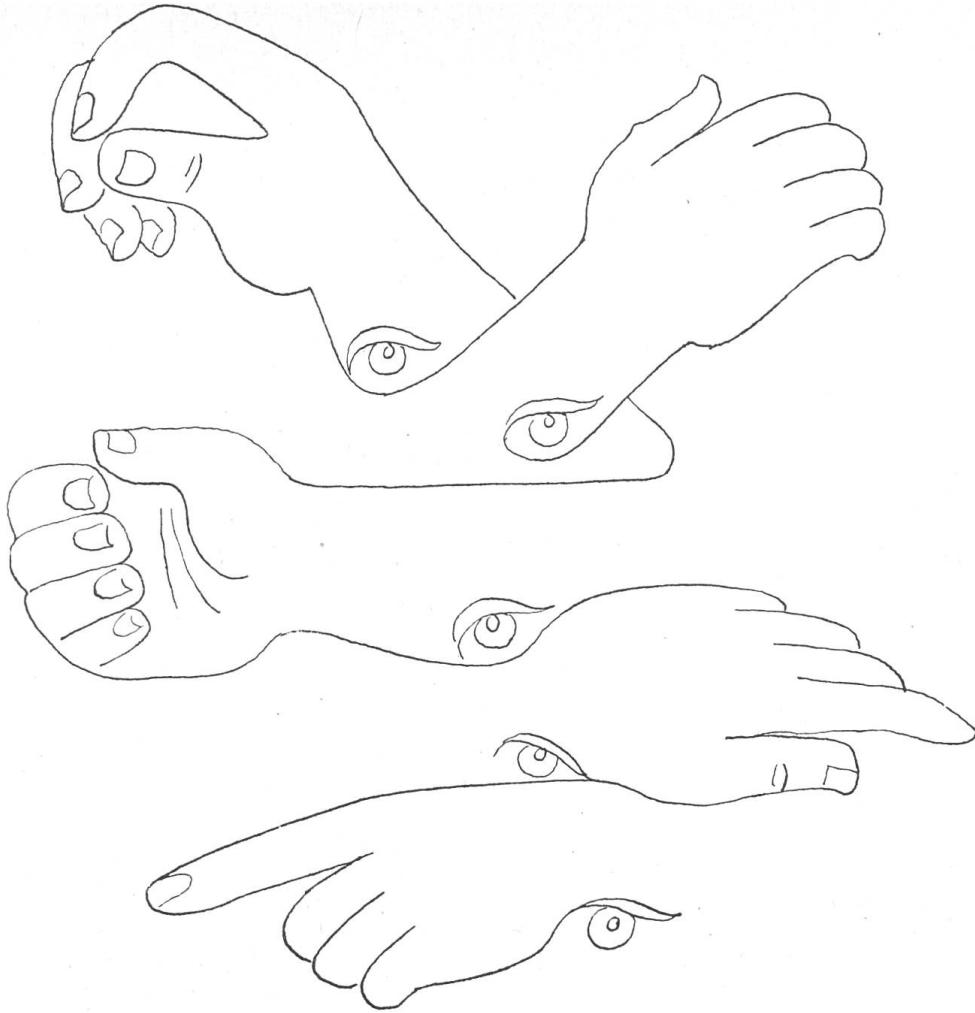
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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:** 25.01.2026

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



# Wie wir mehr leisten könnten

VIELE MENSCHEN  
KÖNNEN NUR IN DER GRUPPE  
GUT ARBEITEN

Von Adolf Guggenbühl

Illustration von Hans Tomamichel

**E**s gibt viele Pflanzen und Tiere, die zugrunde gehen, wenn man sie von ihren Artgenossen absondert. Der Mensch gehört nicht zu ihnen. Obschon auch er zu jenen Lebewesen gehört, die sich nur in Gemeinschaft entfalten können, stirbt er nicht, wenn man ihn isoliert; er ist stärker als das stärkste

Tier und zäher als die zähste Pflanze. Seine Anpassungsfähigkeit ist so ungeheuer, daß er auch unter den unnatürlichsten Bedingungen leben kann. Auch wenn seinen Erfordernissen als gesellschaftliches Wesen nicht Rechnung getragen wird, geht er nicht zugrunde — aber er wird unglücklich.

Man weiß heute, daß ein großer Teil der Nöte unserer Zeit davon herrührt, daß das 19. Jahrhundert infolge einer falschen Vorstellung vom Wesen des Menschen die alten Gemeinschaften zerstört hat, in welche früher der Einzelne eingebettet war. Viele Neurosen, viele Depressionen haben ihre Hauptursache in der Entwurzelung und Vereinsamung.

Seit einigen Jahrzehnten gibt man sich deshalb Mühe, die traditionellen Gemeinschaften wieder zu kräftigen und neue ins Leben zu rufen. Merkwürdigerweise hat man bis jetzt

aber nur ungenügend erkannt, daß der Mensch nicht nur im Privatleben die Gemeinschaft braucht, sondern auch während der Arbeit.

## DAS WUNDERMITTEL DER GESELLIGKEIT

**S**ehr viele von uns haben ein so tiefes Bedürfnis nach geselligem Beisammensein, daß ihnen jede Arbeit schwerfällt, wenn sie allein gelassen werden.

Diese neueste Entdeckung der Betriebspsychologen war bis zum 18. Jahrhundert selbstverständliche Erkenntnis.

«Wenn gute Reden sie begleiten, dann fließt die Arbeit munter fort», heißt es in Schillers «Glocke». Wenn immer möglich, arbeitete man früher nicht isoliert; besonders langweilige Arbeiten wurden gemeinsam erledigt. Zum Spinnen, zum Weben, zum Waschen, zum Auskernen der Nüsse kam man zusammen.

Heute noch arbeitet man auf dem Land in vielen Fällen auf diese Art. Wenn ein Bauer und sein Knecht Kirschen pflücken, so werden die beiden in der Regel gemeinsam einen Baum in Angriff nehmen und dann, wenn dieser abgepflückt ist, gemeinsam zum zweiten übergehen. Das Kirschenpflücken ist auf diese Art weniger langweilig, als wenn jeder, gesondert vom andern, an einem Baum für sich arbeitet.

Viele Haushaltarbeiten werden heute nur deshalb als so mühsam empfunden, weil jede Frau sie für sich allein besorgen muß. Sobald zwei

das Geschirr abwaschen, geht die Arbeit spiegelnd vor sich. Die kleinen Familien und der Individualismus haben aber leider in den Städten dazu geführt, daß die äußern Voraussetzungen für dieses gemeinsame Arbeiten meistens fehlen.

Selbstverständlich, nicht alle Menschen sind gleich. Es gibt viele, die am liebsten allein arbeiten, und selbstverständlich ist dagegen nicht das geringste einzuwenden. Andere aber, und es ist sicher die Hälfte, sind so geartet, daß ihnen das Alleinarbeiten fast unmöglich ist. Anstatt nun auf dieses Bedürfnis Rücksicht zu nehmen, wurde es einfach ignoriert, ja der Mensch, der nicht gern allein war, wurde als haltloses, schwächliches Wesen angeprangert.

## NICHT ALLE DENKER WOLLEN RUHE

**S**o, geh nun endlich in dein Zimmer und mach deine Hausaufgaben!» sagt die Mutter zu ihrem 13jährigen Sohn. Nur widerwillig gehorcht er — nicht weil er faul ist, sondern weil man ihm etwas zumutet, das seinem Wesen nicht entspricht. Er kann gut arbeiten, aber er kann nicht gut allein arbeiten. Er braucht Gesellschaft. Wenn nicht andere Menschen im gleichen Zimmer sitzen, mit denen er von Zeit zu Zeit ein Wort wechseln kann, so ist er wie gelähmt.

Es ist nicht wahr, daß für alle Menschen Ein samkeit nötig ist, um sich konzentrieren zu

*Da musste ich lachen...*

**I**ch fuhr in einem Vorortszug Zürich zu. Am Fenster saßen sich ein Ausländer und eine Einheimische gegenüber. Er begann schriftdeutsch Erkundigungen über die nahe Stadt einzuziehen: «Zürich ist ein Sackbahnhof, nicht wahr?» Zuerst wurde er verständnislos angestarrt. Dann aber schüttelte das Fräulein energisch den Kopf: «Nä näi, Züri isch känn Sackbahnhof.» Irgendwie war der Herr aber doch von seiner Ansicht überzeugt und glaubte sich nur falsch verstanden. Er begann mit seinen Händen das Ein- und Ausfahren eines Zuges in einem Sackbahnhof nachzuahmen. Erneutes Verneinen. Da griff ein Nachbar ein und erklärte dem nur widerwillig zuhörenden Fräulein väterlich: «Wüssed Si, en Sackbahnhof isch en Chopfbahnhof.» Dafür erntete er allerdings nur einen unendlich würdevollen, überlegenen und zurechtweisenden Blick und die endgültige Antwort: «Näi, Züri isch en Hauptbahnhof!»

A. L.

können. Was heißt schon «sich konzentrieren»? Doch nichts anderes, als in die richtige Seelenverfassung kommen, um eine bestimmte Aufgabe lösen zu können. Viele Menschen brauchen zu dieser Integration die Berührung mit andern. Wenn sie allein sind, sind sie zerstreut, wenn sie in Gesellschaft sind, sind sie gesammelt.

Es gibt viele Gelehrte, die sich in ihre Studierstube zurückziehen müssen, wenn sie intensiv arbeiten wollen. Es gibt aber andere, die besser vorwärtskommen, wenn die Gattin neben ihnen sitzt, liest oder strickt und von Zeit zu Zeit ein Wort mit ihnen wechselt.

Die schwatzhaften Schüler gelten in der Schule alten Stils als besonders undiszipliniert. Sind schriftliche Aufgaben zu erledigen, seien es Rechnungen oder sei es ein Aufsatz, so beginnen sie sofort mit ihrem Banknachbarn zu tuscheln. Gewiß muß der Lehrer dafür besorgt sein, daß eine gewisse Ruhe herrscht, aber er sollte doch bedenken, daß es für viele Menschen eine Vergewaltigung bedeutet, arbeiten zu müssen, ohne mit den Kameraden ein Wort wechseln zu dürfen. Es lähmt sie, oder es macht sie geradezu rasend.

In allen pädagogischen Fachblättern klagt man darüber, daß viele Jugendliche sogar während der Hausaufgaben das Radio angestellt haben. Das ist sicher eine unerfreuliche Gewohnheit. Aber ist es nicht vielleicht so, daß die jungen Leute das tun, weil es ihnen an Menschen fehlt? Das Radio ist ein — zugegebenermaßen sehr ungefreuter — Ersatz. Aber vielleicht hat man mit der Befürchtung doch unrecht, es zerstreue. Vielleicht verhilft es unter gewissen Umständen im Gegenteil zur Konzentration.

Es gibt sogar Schriftsteller, und sie sind gar nicht so selten, die am liebsten im Café arbeiten. Das Stimmengewirr und die Musik regen sie an.

Gibt es eine Tätigkeit, die größere Konzentration verlangt als die eines Chirurgen? Viele Chirurgen sind nur dann ganz in Form, wenn sie ein Kometenschweif von Assistenten, Unterassistenten und Krankenschwestern umgibt.

#### DIE ARBEITSGRUPPE

**A**ber das ganze Problem erschöpft sich bei weitem nicht in dem Bedürfnis nach Geselligkeit. Zwar hebt das bloße Zusammensein mit andern Menschen in vielen Fällen be-

**M**ehr als 2 Jahrtausende lang hüteten die Chinesen das Geheimnis um den Tee, den sie gelegentlich vornehmen Reisenden als Gastgeschenk mitgaben. Heute ist das köstliche Getränk zwar in allen Kulturländern der Erde bekannt, doch wird es noch immer nicht überall richtig zubereitet!



**T**enn der Tee lieblos behandelt wird, bleibt er verschlossen, karg und stumpf. Denn er ist empfindlich — aber auch sehr dankbar, wenn man ihn „nach den fünf goldenen Regeln“ zubereitet! Die zweite Regel lautet: auf jede Tasse soll man einen Teelöffel voll Tee in die Kanne tun — und dazu noch einen Teelöffel voll für die Kanne selbst!

Natürlich muß man auch eine gute Teesorte wählen, zum Beispiel eine jener neun weltberühmten Sorten

**TWINING'S TEA**

der Messrs. R. Twining Co., Ltd., London, der Lieferanten des Königlichen Hauses — seit 1706. Twining's Tea wird jetzt in allen guten Fachgeschäften der Schweiz bereitgehalten!

Bezugsquellen nachweis durch  
Georges Moreau & Cie. A.G., Zürich

F E I N E  
P E L Z E  
F Ü R  
H E R B S T  
U N D  
W I N T E R

MAX **Hanky** A.G.  
PELZ-SPEZIALHAUS  
ZÜRICH, BAHNHOFSTRASSE 51  
Gegründet 1863

Landes-Lotterie



Mir hat von Fortuna geträumt — jetzt  
rasch ein Los!

Ziehung

**13. September**

reits die Arbeitsfähigkeit. Eine Steigerung der Produktivität aber, die beinahe ans Wunderbare grenzt, wird dann erreicht, wenn es gelingt, den Einzelnen in eine Gruppe einzurichten, so daß man nicht mehr nebeneinander, sondern miteinander arbeitet.

Die Industrie kennt viele Methoden, um die Leistung der Arbeiter zu steigern. Eine davon beruht darin, daß man den Arbeitsvorgang genau untersucht und dem Arbeiter dann zeigt, wie die einzelnen Bewegungen möglichst rationell ausgeführt werden können. Ein anderes Mittel zur Hebung der Produktivität ist ein Entlohnungssystem, bei dem die Bezahlung von der geleisteten Arbeit abhängt, der Akkord. Und nun hat man herausgefunden, daß es noch eine andere Bedingung braucht, um wirkliche Höchstleistungen zu erreichen: die Bildung von Arbeitsgruppen. Gelingt es, die Arbeiter in kleine, organische Gruppen zu gliedern, so erhöht sich die Produktivität überraschenderweise oft um 20 oder 30 %.

Gruppenarbeit heißt nicht einfach zusammen arbeiten. Eine echte Arbeitsgruppe besteht nicht einfach aus der Addition der Glieder. Es entsteht etwas Neues, ein neuer Organismus mit einer eigenen Seele.

Auch das ist nicht neu, auch das wußte man schon vor Jahrtausenden, aber man hat es vergessen. Unter dem Gesichtspunkt dieser wiedergewonnenen Erkenntnis erscheint die mittelalterliche Arbeitsmethode in einem ganz andern Licht. Wir begreifen nun, wieso jene primitiv eingerichteten und scheinbar unrational arbeitenden Handwerksbetriebe Höchstleistungen hervorbringen konnten, die uns immer noch in Erstaunen setzen. Der Einzelne arbeitete nicht für sich. Man arbeitete als Gruppe oder als Team, wie der moderne Ausdruck lautet.

## D A S E X P E R I M E N T

**M**oderne Lehrer wissen, daß auch in der Schule durch Gemeinschaftarbeit ungeahnte Kräfte frei werden. Die alte Schule sah die Zusammenarbeit der Schüler ungern, ja sie bekämpfte sie gerade. Aus der unglücklichen Idee heraus, daß jede Leistung ständig gemessen und bewertet werden müsse, ließ man nur getrenntes Arbeiten zu. Auch hatte man Angst, die schwächeren Schüler würden sich hinter den stärkeren verstecken. Zweifellos besteht diese Gefahr, aber die Vorteile sind doch viel größer als die Nachteile.

Ich erinnere mich, wie wir einmal in der Primarschule einen Aufsatz über das Thema «Ein Haus wird gebaut» schreiben mußten. Da nicht weit vom Schulhaus ein Neubau errichtet wurde, empfahl uns der Lehrer, hinzugehen und das Geschehene dann zu beschreiben.

«Aber daß mir jeder allein hingehnt und daß ihr nicht etwa zusammen darüber redet!» ermahnte er uns.

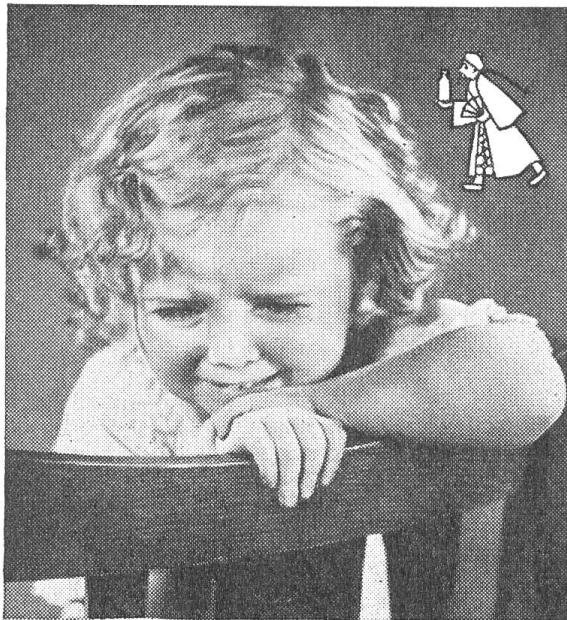
Diese Mahnung war gut gemeint, aber grundverkehrt. Richtiger wäre es gewesen, man hätte die Klasse in Dreiergruppen aufgeteilt, welche die Arbeit gemeinsam an die Hand genommen hätten. Die drei Schüler jeder Gruppe wären dann zusammen auf den Bauplatz gegangen und hätten anschließend daran ihre Eindrücke besprochen. Einer hätte dann den Aufsatz formuliert, ein zweiter ihn ins reine geschrieben und ein dritter vielleicht bebildert.

Ein jüngerer Lehrer machte kürzlich folgenden Versuch: Er teilte seine sechste Klasse in zwei Abteilungen von je zehn Schülern ein. Jede Abteilung hatte die Aufgabe, ein Modell eines Bauernhauses herzustellen. Bei der ersten ging er so vor, wie man gewöhnlich vorgeht: Er stellte den Arbeitsplan auf und verteilte die Aufgaben. Der eine Schüler erhielt den Auftrag, das Haus auszumessen, ein zweiter mußte den Karton ausschneiden, ein dritter das Modell anmalen, ein vierter die Umgebungsarbeiten gestalten usw.

Bei der zweiten Gruppe machte er es anders. Er gab einige Ratschläge und überließ die Kinder nachher vollständig sich selbst.

Das Ergebnis war eindeutig. Während die Arbeit der ersten Abteilung — die ja keine Gruppe im eigentlichen Sinne bildete, sondern ein organisiertes Nebeneinander von Einzelnen — recht schleppend vor sich ging, entwickelte die zweite Gruppe einen wahren Feuereifer. Die Schüler übertrafen sich selbst und konnten nach ganz kurzer Zeit ein wirklich prachtvolles Modell vorlegen, das sie sogar noch freiwillig durch eine Scheune ergänzten. Dabei traten Fähigkeiten in Erscheinung, die man gar nicht vermutet hatte. Ein schwer sich einordnender Eigenbrötler, der der zweiten Abteilung zugewiesen war, konstruierte von sich aus zur Belebung das Modell eines kleinen Traktors, der allgemeine Bewunderung erregte.

Auch die Begeisterung der Schüler für das Theaterspielen röhrt nicht etwa nur davon her, daß die meisten Menschen gerne auftre-



## *Nervöse Mütter - nervöse Kinder...*

ein Gegenwartsproblem, auf das die Ärzte immer wieder weisen. In erster Linie soll die Mutter gesund sein, damit das Kind nicht seelisch und körperlich Schaden nimmt.

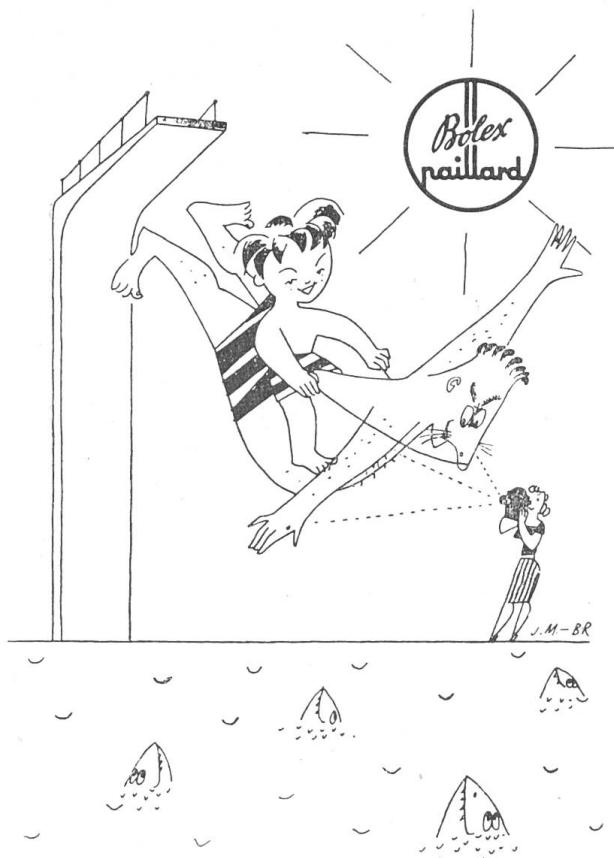
Im Kampfe gegen Erschöpfung und Nervosität bewährt sich immer wieder das Nervennähr- und Stärkungsmittel Elchina. Es hilft bei chronischer Übermüdung, allgemeiner Schwäche, nervösen Erscheinungen, Magen- und Darmstörungen, Schlaffheit und Müdigkeit nach Grippe, Operationen, Wochenbett.



Grosse Flasche 6.50, kleine 3.89  
Kurpackung à 4 grosse Fl. 20.80 inkl. Wust.

# ELCHINA

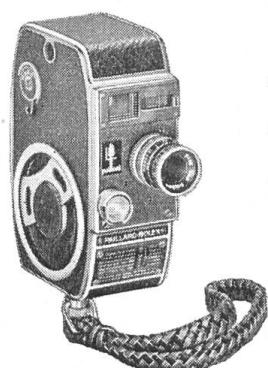
das erfolgreiche Haussmann-Produkt



*Achtung,  
Aufnahme!!!*

## DIE 8-mm-KINO-KAMERA **PAILLARD L8**

ist der ideale Apparat für Ihr Filmtagebuch



*Verlangen Sie eine  
unverbindliche Vorführung  
bei Ihrem Photo-Kino-  
Händler.*



ten, sondern erklärt sich aus der Tatsache, daß sich der Spielende als Glied einer Gruppe empfindet. Selbst jene, deren Tätigkeit sich darauf beschränkt, mit dem Donnerblech zu hantieren oder die Beleuchtung einzuschalten, fühlen sich gehoben.

Es ist überhaupt nicht so, daß nur verhältnismäßig einfache Tätigkeiten in der Gruppenarbeit erledigt werden können. Im Gegenteil, gerade in der Wissenschaft haben Arbeitsgruppen phantastische Leistungen zustande gebracht. An unsren Hochschulen ist dieses Teamwork leider wenig verbreitet. Es fehlt auch meistens an unsren Spitätern. Sie sind vielleicht allzu hierarchisch aufgebaut. Der Chefarzt, die Oberärzte und Assistenten bilden meistens keine Arbeitsgruppe, sondern nur eine Organisation mit Vorgesetzten und Untergebenen. Obschon die moderne Medizin so vielgestaltig ist, daß ein Einzeler nicht mehr alles wissen kann, wird krampfhaft die Fiktion aufrechterhalten, der Chef sei unter allen Umständen in allen Fragen der kompetenteste, anstatt daß man durch Zusammenwirken aller Ärzte die richtige Diagnose und Therapie sucht.

### DISZIPLIN ALLEIN GENÜGT NICHT

Wohl nirgends zeigt sich die Bedeutung der Gruppe besser als im Militär. Trotz allen gegenteiligen Behauptungen sah die alte Soldatenerziehung eine ihrer Hauptaufgaben darin, den Gruppengeist zu zerstören und den einzelnen Soldaten zu atomisieren. Das Zauberwort, mit dem man alle Schwierigkeiten zu lösen glaubte, hieß «Disziplin», d. h. Gehorsam gegenüber dem Vorgesetzten. Man war in dem Wahn befangen, es gäbe so etwas wie eine Disziplin an sich. Man glaubte allen Ernstes, ein gut ausgebildeter Soldat, der im Kasernenhof auf jeden Befehl hin im Laufschritt zu springen kam, der wie ein Roboter seine Achtungsstellungen, Drehungen und Gewehrgriffe ausführte und mit Präzision und Geschwindigkeit Laden und Entladen vornahm, sei auch im Krieg gut zu gebrauchen. Man müsse ihm nur kommandieren: «Mer mached jez en Sprung», und er werde sich mit aufgepflanztem Bajonett gegen den Feind stürzen; man müsse nur befehlen: «Feuer!», und er werde vorschriftsgemäß auf den Gegner schießen wie auf die Scheibe im Schützenstand.

Die beiden Weltkriege haben dann den Un-  
sinn dieser Kindergartenpsychologie aufgezeigt.  
Man hat sich in diesem Krieg endlich die  
Mühe genommen, das Verhalten der Soldaten  
im Kampf genau zu untersuchen. Dabei hat  
sich gezeigt, daß der Soldat, der nicht in enger  
Verbindung mit seinen Kameraden steht, praktisch  
als Kämpfer ausfällt.

Der Soldat kämpft nur in der Gruppe und  
gewissermaßen für die Gruppe. Er ist selten  
bereit, sein Leben für den abstrakten Begriff  
«Disziplin» einzusetzen, wohl aber für seine  
Kameraden. Die Ehre ist eine wichtige psy-  
chologische Realität, aber sie spielt nur dort  
eine Rolle, wo eine kleine, übersehbare Ge-  
meinschaft über das Ansehen des Einzelnen  
entscheidet. Weil der Soldat außerhalb seiner  
Gruppe kampfunfähig ist, ist es meistens auch  
nicht möglich, abgesprengte Soldaten aus ver-  
schiedenen Einheiten zu sammeln und unter  
dem Befehl eines Vorgesetzten ins Feuer zu  
führen. Sie geben keinen Schuß ab.

Aus diesem Grund ist es so außerordentlich  
wichtig, die Kameradschaft zu fördern und  
die Gruppen, die sich im Laufe der Zeit ge-  
festigt haben, nicht mutwillig zu zerstören.

In allen Armeen neigt die Militärbürokratie  
dazu, mit Menschen umzuspringen, als ob es  
Nummern wären. Es finden fortwährend Neu-  
einteilungen statt, bei denen man sich nicht  
die Mühe nimmt, alte Kameraden möglichst  
zusammen umzuteilen. Dadurch wird unend-  
lich viel Kampfkraft zerstört.

Die Erfolge der alten Eidgenossen beruhten ja  
zum großen Teil darin, daß es sich nicht um  
zusammengewürfelte Söldnerheere handelte,  
sondern daß man Wert darauf legte, daß jeder  
im Kreise jener Kameraden in die Schlacht  
zog, mit denen er schon im zivilen Leben ver-  
bunden war. Die Dorfgenossen kämpften  
Schulter an Schulter.

Auch auf dieses so wichtige geographische  
Moment wird bei den Einteilungen zuwenig  
Rücksicht genommen.

#### DIE ZWEI METHODEN

**E**benso werden bei der Ausbildung und  
bei der Erledigung unkriegerischer Auf-  
gaben die Kräfte, die der Gruppe innwohnen,  
zuwenig ausgenutzt.

Ein Vorgesetzter kann in einer Rekruten-  
schule den Gebrauch oder das Zerlegen einer

## An ein paar Fingerspitzen hängt oft das ganze Körpergewicht!

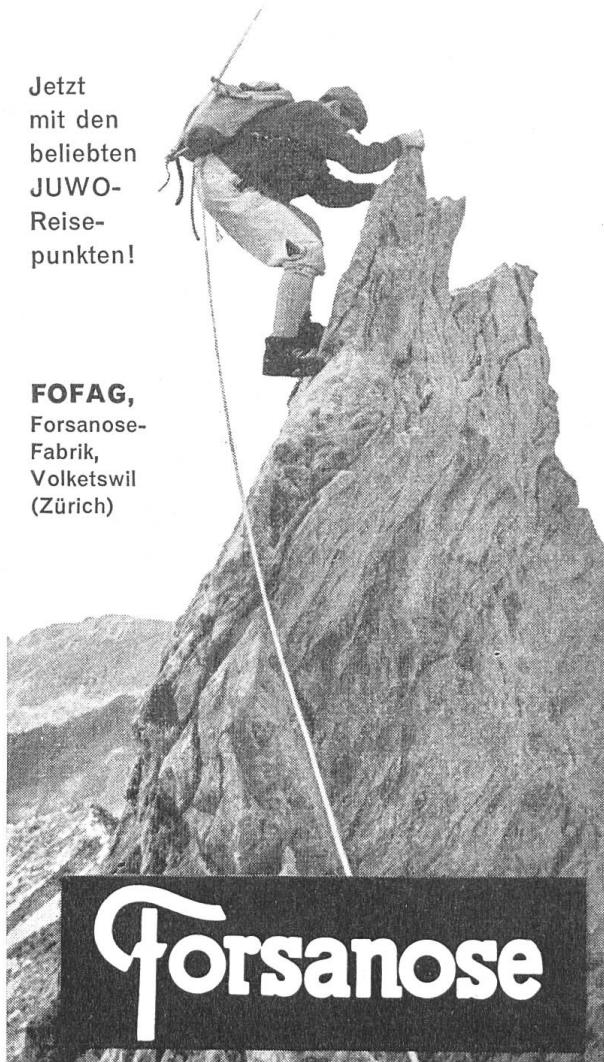
Nur wer in voller Hochform ist, nur wer forsanosegestärkt auf seinen Körper . . . auf seine Kraft sich absolut verlassen kann, ist solcher Meisterleistungen fähig.

Forsanose ist in Sportkreisen als kraftspende Sportnahrung bekannt und beliebt, verleiht dem Körper volle Elastizität, Energie und Ausdauer, ohne dabei den Verdauungsapparat zu belasten.

Eine Tasse Forsanose regelmäßig zum Früh-  
stück genossen, schafft jenes Plus an Kraft-  
reserven, das zu außerordentlichen Leistungen  
notwendig ist.

Jetzt  
mit den  
beliebten  
JUWO-  
Reise-  
punkten!

**FOFAG,**  
Forsanose-  
Fabrik,  
Volketswil  
(Zürich)





**Im Krieg, wie im Frieden  
neigt sich das Rote Kreuz  
über das Elend der Welt.**

**UNTERSTÜTZT DAS INTERNATIONALE  
KOMITEE VOM ROTEN KREUZ!**

**Für Ihre Haare!**



Durch einfaches Shampooieren können Sie  
Ihre Haare zugleich waschen und tönen.

Syrial-Silberweiß (Nr. 31) macht die Haare schön  
weiß, es verhüttet den unschönen, gelblichen  
Ton.

12 verschiedene Farbtöne stehen zu Ihrer  
Verfügung.

Erhältlich in Fachgeschäften

**VITALIPON AG, ZÜRICH**

Waffe erklären und dann unter seiner Kontrolle jeden Einzelnen üben lassen. Er wird nie die gleich guten Ergebnisse erzielen, wie wenn er diese Aufgabe der Gruppe als solcher übergibt. Diese organisiert sich dann selbst auf organische Weise. Jene, welche die Sache begriffen haben, erklären sie den andern und sorgen dafür, daß in kurzer Zeit der hinterste Mann einigermaßen auf der Höhe ist. Der Vorgesetzte muß sich aber während dieses Kristallisierungsprozesses im Hintergrund halten.

Ich habe einmal im Militärdienst ein sehr anschauliches Beispiel gesehen, wieviel mehr bei Gruppenarbeit als bei Einzelarbeit herauskommt. Es waren zwei etwas verlotterte und überaus schmutzige Sennhütten als Kantonement für zwei ankommende Züge der gleichen Kompanie herzurichten. Diese Arbeit war zwei Zugführern übertragen.

Der eine Offizier ging nun nach dem alten Schema vor, indem er die Arbeit straff organisierte. Er wählte aus seinem Zug acht Mann aus und gab jedem einen bestimmten Befehl. Der eine hatte die Umgebung zu reinigen, ein zweiter mußte das Stroh erneuern, ein dritter defekte Fenster in Ordnung bringen usw. Das Ergebnis war, daß die also Abkommandierten ihre Aufgabe eher schlecht als recht ausführten und, wie es im Militärdienst etwa geschieht, die Gelegenheit benutzten, die Arbeit nach Möglichkeit in die Länge zu ziehen.

Der zweite Zugführer beschritt einen andern Weg. Er rief eine bereits bestehende Gruppe zu sich und sagte: «Richtet diese Sennhütte für eure Kameraden her; wie ihr die Arbeit einteilt, ist mir gleich.»

Und nun begann der geheimnisvolle Prozeß zu spielen, den man bei jeder echten Gruppenbildung beobachten kann. Die Leute verteilten die Arbeit unter sich, je nach den Fähigkeiten des Einzelnen. Eine fröhliche Zusammenarbeit setzte ein. Die Mannschaft entwickelte einen eigentlichen Feuereifer, arbeitete noch freiwillig nach dem Hauptverlesen, zimmerte zu guter Letzt einen Tisch und zwei Bänke vor der Hütte und brachte darüber hinaus noch eine Tafel mit der Aufschrift «Willkommen!» über der Türe an.

Strahlend vor Stolz meldeten dann die Leute: «Befehl ausgeführt», und strahlend vor Stolz wohnten sie dem Einzug der Neuankommenen bei.

**A**uch in einer Arbeitsgruppe gibt es eine Führung. Der Unterschied zur Organisation besteht aber darin, daß diese Führung je nach der Aufgabe ununterbrochen wechselt. Jeder führt dort, wo er besonders kompetent ist.

Auch in der Arbeitsgruppe gibt es eine Kontrolle, und zwar eine viel intensivere, als sie irgendein Vorgesetzter durchführen kann. Jeder fühlt sich nämlich vom andern kontrolliert, und dadurch wird die Drückebergerei verhindert.

Die Arbeitsleistung wird auch dadurch gesteigert, daß sich jeder verantwortlich fühlt. Und doch ist die Verantwortung nicht so groß, daß er sie nicht zu tragen vermöchte. Diese Mischung von Tragen und Abgeben der Verantwortung ist das, was dem durchschnittlichen Menschen am besten entspricht.

## WAS HÄNSCHEN NICHT LERNNT

**E**ine Gruppe, von der man denken würde, sie würde sich für das Teamwork besonders eignen, ist die Familie. Es gibt tatsächlich Familien, vor allem solche, die gemeinsam ein landwirtschaftliches Heimwesen oder ein Geschäft betreiben, wo Leistungen vollbracht werden, wie sie dem isolierten Einzelnen nie gelängen.

Aber wahrscheinlich sind das Ausnahmen. Geschwister sind meistens wenig befähigt, Arbeitsgruppen zu bilden, weil bei ihnen die Rivalitäten eine besonders große Rolle spielen. Die jüngern müssen sich ständig gegen die Beherrschung durch die ältern wehren, und auch die häufig vorhandene Eifersucht trübt die Zusammenarbeit. Trotzdem sollten Eltern immer wieder versuchen, den Kindern gemeinsam Aufgaben zur Lösung zu übergeben, statt sich nur an jedes Einzelne zu wenden.

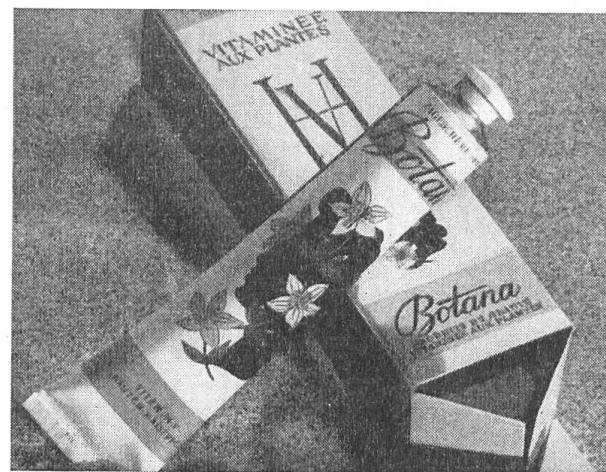
Aber auch außerhalb der Familie ist die Gruppenarbeit bei uns dadurch erschwert, daß unsere ganze Erziehung zu individualistisch ist. Der Schüler, dem von klein auf eingehämmert wurde, daß es ungehörig sei, einem schwächeren Kameraden bei den Schulaufgaben zu helfen, und der deshalb das Heft mit der Hand verdeckt, damit der Kamerad ja nicht sehen kann, wie er seinen Stundenaufsatz begonnen



**Max ist begeistert** von meinem schönen Teint. Das ist die Wirkung von Botana. Vitamin F und Heilkräuter verjüngen die Haut. Tube 2.50.

## Botana Vitamin-Hautpflege

**Am Morgen** Botana Tagescrème, am Abend Botana Nährcreme; als Toiletteseife Neutralis. So erstrahlt Ihr Teint in neuer Schönheit.



*Ihre Haut braucht*

NIVEA



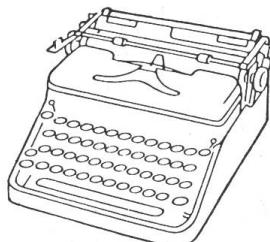
*Unübertroffen  
für Gesicht und Hände*

Pilot AG., Basel

HERMES

Schweizer  
Präzisions-  
Schreibmaschinen

Hermes ist in unserem Lande des technischen Fortschrittes mit Abstand die meistgekaufte Schreibmaschine; allein in der Schweiz stehen weit über 200 000 Büro- und Portable-Modelle im Betrieb. Ist dies nicht der beste Beweis für die Überlegenheit dieses einheimischen Spitzfabrikates? Schaffen auch Sie sich eine Hermes an: Sie werden mit Ihrer Wahl zeitlebens zufrieden sein.



Modelle schon  
ab Fr. 230.—

**HERMAG** Hermes-Schreibmaschinen AG  
Zürich, Bahnhofquai 7, Tel. 25 66 98  
Generalvertr. f. d. deutsche Schweiz

hat, ist natürlich schwierig in eine Gruppe einzuordnen.

Unsere Knaben haben deshalb große Schwierigkeiten, Gemeinschaftsspiele durchzuführen. Fußball ist ein Gruppenspiel par excellence. Immer wieder aber kann man beobachten, wie bei uns Buben das Fußballspiel im Streit abbricht, weil einzelne dabei sind, die sich nicht einordnen können.

Der echte Sport ist ein ausgezeichnetes Erziehungsmittel zur Zusammenarbeit. Zum Glück wird im Sport nicht mehr so sehr wie früher ausschließlich auf den Rekord und die Einzelleistung abgestellt, sondern die Gruppenwettkämpfe sind immer wichtiger geworden. Grundlage für jede Zusammenarbeit im Sport oder im Berufsleben ist natürlich das Fair-play, auf dessen Förderung nicht genug Wert gelegt werden kann.

#### DER GLAUBE, DER BERGE VERSETZT

**U**nerlässliche Voraussetzung für das Funktionieren einer Arbeitsgruppe ist der gute Wille. Eine straffe Organisation kann auch anständige Leistungen erzielen, wo alles andere als ein guter Geist herrscht. Die Arbeitsgruppe aber kann sich nur entfalten auf der Grundlage des freiwilligen Mitwirkens. Das System der Arbeitsgruppen trägt deshalb vor allem in jenen Zeiten seine schönsten Früchte, die von einem gemeinsamen Ideal beseelt sind. In Epochen wie der gegenwärtigen, wo ein babylonisches Chaos herrscht und jeder etwas anderes glaubt, ist es für die Menschen schwierig, sich zu Gemeinschaften zusammenzuschließen. Die staunenswerten Leistungen, welche früher die Insassen einzelner Klöster fertigbrachten, waren nur deshalb möglich, weil hier Menschen beisammen waren, welche die gleiche Auffassung vom Diesseits und vom Jenseits hatten.

Der gemeinsame Glaube erklärt auch die Leistungen der Moralischen Aufrüstung in Caux. Die frühere Oxfordbewegung betreibt bekanntlich in Caux mit verhältnismäßig wenigen und ungeschulten Hilfskräften ein ehemaliges Palacehotel, wo während der Konferenzen über tausend Gäste logiert und verpflegt werden müssen. Dieser komplizierte Organismus klappt ausgezeichnet, besser als manches von Fachleuten geführte Hotel.

Es ist erstaunlich, mit wie wenig Organisation die Leute auskommen. Die verschiedenen Gruppen, die für die Küche, den Einkauf, das Besorgen der Zimmer usw. verantwortlich sind, sind nicht hierarchisch gegliedert. Weil aber alle Mitwirkenden demselben Ideal verpflichtet sind, geht die Arbeit reibungslos und sehr rationell vor sich. Dabei handelt es sich fast ausschließlich um unbezahlte Hilfskräfte.

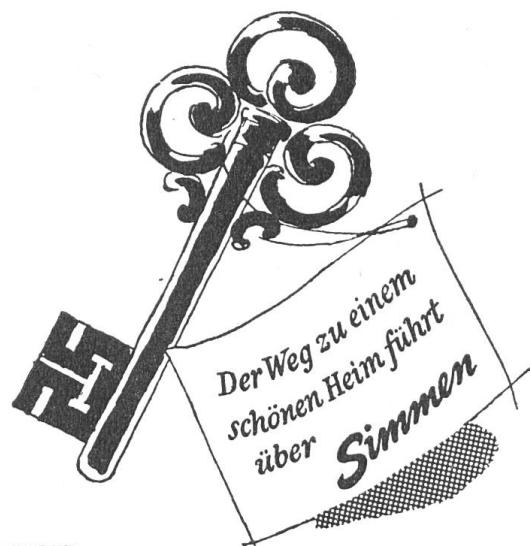
Caux ist überhaupt ein interessantes Beispiel dafür, wie falsch die Annahme ist, die meisten Menschen würden nur ihr Bestes hergeben, wenn ihnen ein entsprechender wirtschaftlicher Ertrag winke. Es gibt viel mehr Menschen, als man glaubt, denen die Anerkennung der Kameraden und das Bewußtsein, sich für eine gute Sache einzusetzen, wichtiger sind als die wirtschaftliche Belohnung.

Auf ähnlicher Grundlage wie die Leute von der «Moralischen Aufrüstung» haben auch die Quäker ihre weltumfassende Hilfstätigkeit aufgebaut.

#### ALTER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHEN

**Z**wifellos ist es eine der großen Aufgaben der nächsten Jahrzehnte, der so sehr vernachlässigten Gemeinschaftsarbeit wieder zu ihrem Recht zu verhelfen. Das fällt uns Kontinentalen vielleicht schwerer als etwa den Angelsachsen, weil der Kultus des Individuums, wie ihn die Französische Revolution propagierte, bei uns besonders stark Wurzeln schlug. Vielleicht haben aber wir Schweizer doch bessere Voraussetzungen zu einer Umkehr als etwa die Franzosen, denn die Gruppenarbeit erfuhr ursprünglich bei uns eine besondere Pflege. Das Gemeinwerk spielte bekanntlich eine sehr große Rolle, und in manchen Berggemeinden erfolgte sogar der Hausbau durch freiwillige Gruppenarbeit.

Auch bei den Genossenschaften, die bei uns eine besonders starke Tradition aufweisen, spielte die Gruppenarbeit eine wichtige Rolle. Überhaupt ist die Arbeitsgruppe ein Gebilde, das in einer Demokratie viel besser spielen kann als in einem aristokratischen oder autoritären Land. Unser ganzes politisches Leben ist ja auf der Arbeitsgruppe aufgebaut. Sogar unsere Regierung, der Bundesrat, ist ja nichts anderes als eine Arbeitsgruppe, oder sollte es wenigstens sein.



Traugott SIMMEN & CIE. A.G. Brugg / Aarg.,  
Möbelwerkstätten, Zürich, Uraniastrasse 40  
Lausanne, 47, Rue de Bourg.

**Bio Kosma**

natürliche Teintpflege

Gesund und schön, wie Ihre Haut im Sommer geworden ist, erhalten Sie sie bei regelmäßiger Pflege mit den naturreinen Biokosma-Gurken-Teintpflegemitteln

Verwenden Sie diese unerreichten biologischen Schönheitspflegemittel, und verschwunden sind alle Ihre Teintsorgen.

\*

BIO KOSMA AG EBNAT-KAPPEL

# Woran erkennt man den Schweizer?

Ein witziger Amerikaner deutete statt einer Antwort auf die beiden nebenstehenden Bilder, die er aus einer Fülle von Fotos als die beiden typisch «schweizerischen» ausgesucht hatte. Uns mutete diese Wahl etwas komisch an, und wir fragten neugierig: «Warum gerade diese groteske Gegenüberstellung von jassenden Männern und schaffenden Frauen?» «Ich weiß», entgegnete er, «daß in Switzerland Männer und Frauen fleißige und überaus tüchtige Arbeiter sind, speziell dort, wo sorgfältige Handarbeit wichtig ist: die berühmten Uhren, der feine Käse und vor allem die einzigartigen Schweizer Stumpen! Ich habe aber auch gelernt, daß die Schweizer am Feierabend nach hartem *work* es verstehen, ihre Freizeit auf ihre eigene Art zu genießen, vielleicht weniger luxuriös als der Amerikaner, aber dafür um so gemütlicher.» Diese Feststellung hat etwas für sich: In keinem andern Land der Welt ist z. B. den ausgesprochen individualistischen Neigungen des Rauchers eine so reiche Auswahl an Stumpen und Zigarren aller Geschmacksrichtungen von so hoher Qualität und zu so niedrigem Preis geboten. Der Schweizer liebt seinen Jaß, und er liebt seinen Stumpen — aber nicht irgendeinen Stumpen, sondern die nach Form, Qualität und Preis seinem eigenen Geschmack entsprechende Leibmarke! Dieser Stumpen ist ihm nicht nur Symbol der Ruhe und Behaglichkeit, sondern zugleich auch Rettungsanker im Meer moderner Standardisierung. Er und seine vornehmere Schwester, die Zigarre, verkörpern mit etwa 800 verschiedenen Sorten und Marken geradezu den Hang des Schweizers zur Individualität, zur persönlichen Note. An diesem Individualismus, gepaart mit der Arbeitstüchtigkeit, erkennt man den Schweizer. Ein Stück solcher Arbeit zeigt das zweite Bild: Frauen in

der Tabakindustrie beim «Ausrippen» der kostbaren Deckblätter aus Indonesien, einem der wichtigsten und heikelsten Handgriffe im Werdegang der Zigarre und des guten Stumpens. Der Anteil der Frauen am Schweizer Stumpen beschränkt sich also einstweilen auf dessen Herstellung — aber da gebührt ihnen der Ehrenplatz.

Die Tabakindustrie, die so treu zu den Eigenheiten des Konsumenten steht und so sehr auf subtiler manueller Arbeit beruht, kann keine Massenindustrie sein. Die 63 schweizerischen Stumpen- und Zigarrenfabriken, die sich in der Hauptsache auf einzelne Gegend der Kantone Aargau, Luzern, Bern, Waadt, Wallis, Tessin und Glarus verteilen, belegen das aufs Deutlichste: Als mehr gewerbliche denn industrielle Betriebe haben sie in vorwiegend landwirtschaftliche Bezirke den Segen einer zusätzlichen Einkommensquelle gebracht, ohne ehrwürdige Bauerndörfer und Landstädtchen mit «Verstädterung» zu bedrohen. Dank der seit 15 Jahren bewährten Selbsthilfemaßnahme der Rohtabak-Kontingentierung hat jeder leistungsfähige Betrieb bis jetzt die Möglichkeit gehabt, mit seinen Qualitätsprodukten an der Belieferung des so anspruchsvollen schweizerischen Marktes mitzuwirken.

Würde die Rohtabak-Kontingentierung, die sich gleichermaßen für den Raucher wie für den Arbeiter und den Fabrikanten als ein Segen erwiesen hat, aufgehoben, so brächte dies die Zentralisation der Stumpenindustrie im Großbetrieb. Erhalten Sie sich die freie Auswahl des guten, billigen Stumpens! Denken Sie daran: Fällt die Rohtabak-Kontingentierung weg, dann diktieren zwei, drei Großbetriebe Preise und Qualität! Darum am 5. Oktober:

## Tabak vorlage JA!





# Lesen Sie gerne im Bett ?

Ja, wenn man sich das so bequem machen könnte, dass es wirklich ein Vergnügen wäre – dann, ja dann, gerne sogar. Dann müssen Sie sich einmal die Embru-IDEAL-Matratze zeigen lassen. Ohne aufzustehen zu müssen, also von der Ruhelage aus, stellen Sie durch leichtes Ziehen an einem Griff, Keilkissen und Kniestütze so ein, dass Sie maximal ausruhen und dennoch bequem lesen oder schreiben können. Das Keilkissen stützt den *ganzen* Oberkörper und mit der extra einstellbaren Fußhochlagerung beheben Sie die Müdigkeit der Beine. Die IDEAL-Matratze müssen Sie ausprobieren. Sie ist wirklich ideal – ihr Name sagt die Wahrheit.



Zum Schlafen



Zum Lesen im Bett



Für müde Beine

Die IDEAL-Matratze ist eine Embru-Matratze und Embru-Matratzen sind nicht umzubringen. Wenn Sie Embru-Matratzen haben, sind Sie gut bedient, auf viele Jahre gut bedient.

Embru-Matratzen erhalten Sie in Tapezierer-, Möbel- und Bettwarengeschäften. Prospekte werden auch durch uns verschickt.



# embru

**Embru—Werke Rüti/ZH Tel. (055) 2 33 11**

Spiegel 3

Coupon: Bitte ausfüllen, mit 5 Cts. frankiert als Drucksache an die  
Embru-Werke Rüti (Zch.) senden

Bitte schicken Sie mir gratis die Schrift:

«Was eine Frau von Matratzen wissen muss!»

Name:

Strasse:

Ort: